

# ПУТЕШЕСТВИЕ ФОСФАТОВ: ОТ РУДЫ ДО ЕДЫ







# ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ 2016





# ФОСАГРО

«ФосАгро» — один из ведущих вертикально интегрированных производителей фосфорсодержащих удобрений в мире. Компания владеет российскими активами в сегментах добычи, производства, логистики и сбыта и отличается стабильно низкой себестоимостью продукции по сравнению с другими производителями.

Жизненный цикл фосфорсодержащих удобрений начинается на рудниках АО «Апатит» на Кольском полуострове, где ведется добыча уникального высококачественного фосфатного сырья, практически не содержащего кадмия и иных вредных примесей. Производимые на его основе удобрения, используемые для выращивания сельхозпродукции, которая попадает к конечному потребителю, являются одними из наиболее чистых и безопасных в мире.

Гибкая и эффекти вная модель производства позволяет «ФосАгро» выпускать свыше 35 марок удобрений и другой готовой продукции для нужд потребителей из более чем 100 стран. Компания располагает собственной сбытовой сетью на территории России, а также торговыми представительствами на приоритетных внешних рынках в странах Латинской Америки, Европы и Азии. Вертикальная интеграция логистических операций, в том числе наличие собственного вагонного парка и открытие перевалочного терминала в порту Усть-Луга, также способствует поддержанию себестоимости продукции «ФосАгро» на стабильно низком уровне.

## Основные принципы

Компания «ФосАгро» — производитель и поставщик безопасных комплексных фосфорсодержащих минеральных удобрений с=клиентской базой в более чем 100 странах мира. За счет исходного высокого качества используемой апатит-нефелиновой руды мы помогаем сельхозпроизводителям удовлетворять увеличивающуюся потребность в продуктах питания высочайшего качества.

В рамках стратегии развития Компании до 2020 года мы уже завершили или в настоящее время завершаем основные проекты инвестиций в добычу и переработку апатит-нефелиновой руды, а также в расширение цепочек поставок и сбытовой деятельности с целью снабжения потребителей во всем мире одними из наиболее чистых удобрений с минимальным содержанием вредных примесей.

Данная стратегия помогает «ФосАгро» увеличивать объем переработки апатит-нефелиновой руды внутри Группы, а постоянная работа по внедрению более эффективных технологий, сокращению издержек и усилению вертикальной интеграции способствуют сохранению статуса одного из самых эффективных производителей в секторе. Все это позволяет Компании в полной мере удовлетворять нужды сельхозпроизводителей, помогая им эффективно выращивать сельскохозяйственные культуры и обеспечивать более высокое качество продуктов питания для конечного потребителя.

## Наша цель

Производя безопасные и чистые минеральные удобрения, которые жизненно необходимы для повышения урожайности, качества и питательной ценности сельхозпродукции, мы способствуем обеспечению продовольственной безопасности во всем мире.

Ожидается, что к 2050 году численность населения Земли достигнет 9,6 млрд человек. По предварительным расчетам, чтобы накормить растущее население, потребуется увеличить производство сельхозпродукции на 60%. Помимо роста населения, высокий спрос на сельхозпродукцию определяется и другими факторами, такими как изменение рациона питания и альтернативные варианты применения выращиваемых культур (например, производство биоэтанола).

Мы полагаем, что реализация стратегии, направленной на дальнейшее развитие и укрепление наших фундаментальных преимуществ, позволяет построить бизнес, максимально полно отвечающий интересам жителей регионов нашего присутствия, сельхозпроизводителей, использующих нашу продукцию, а также наших инвесторов и прочих заинтересованных сторон.

## Об отчете

Цель настоящего отчета — проинформировать читателей обо всех существенных аспектах, которые могут оказывать воздействие на деятельность Компании, и пояснить, как эти аспекты влияют на нашу стратегию, операционную деятельность, финансовые показатели, долгосрочную устойчивость бизнеса Компании и ее ценность для всех заинтересованных сторон. На страницах настоящего отчета рассмотрены восемь вопросов, ответы на которые призвана дать интегрированная система отчетности, а именно:

1. В чем заключается деятельность Компании и в каких условиях она осуществляется?
2. Каким образом структура управления Компании способствует увеличению ее ценности для всех заинтересованных сторон в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе?
3. Какова бизнес-модель Компании?
4. Какие риски и возможности влияют на ценность Компании для всех заинтересованных сторон в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе?
5. В чем заключаются стратегические цели Компании и каким образом она планирует их достигнуть?
6. В какой мере были достигнуты стратегические цели отчетного периода и как это отразилось на ценности Компании для заинтересованных сторон?
7. С какими основными сложностями и факторами неопределенности может столкнуться Компания в ходе реализации выбранной стратегии развития и какие последствия они будут иметь для ее бизнес-модели и показателей деятельности в будущем?
8. Каким образом Компания определяет, какие вопросы необходимо включить в интегрированный отчет, и как проводит их количественную или качественную оценку?

### Российский рынок

Одно из ключевых преимуществ Компании — исключительное качество располагаемой ресурсной базы апатит-нефелиновой руды. Долгосрочная стратегия развития предусматривает дальнейшее увеличение переработки собственной руды внутри Группы, а также сохранение за Компанией статуса лидера по эффективности производства удобрений в секторе. Кроме того, в отчете рассматривается, каким образом уникальное качество фосфатного сырья позволяет «ФосАгро» выпускать одни из наиболее чистых и безопасных удобрений в мире. Это в свою очередь служит поводом для уверенности сельхозпроизводителей и потребителей в том, что произведенные Компанией удобрения не являются источником загрязнения сельхозпродукции опасными тяжелыми металлами, например, кадмием. Для обеспечения долгосрочной устойчивости нашей бизнес-модели и деятельности в России мы стремимся расширять сферу взаимодействия с заинтересованными сторонами и учитывать более широкий круг вопросов, способных повлиять на нашу работу. В настоящем отчете мы хотим рассказать об инвестициях в человеческий капитал, о том, какое внимание мы уделяем вопросам охраны труда и промышленной безопасности, а также работе с населением в регионах присутствия Компании. Мы подготовили подробное описание того, каким образом была изменена система управления Компании в соответствии с принятыми нормами деловой этики, какие меры принимаются для снижения воздействия на окружающую среду и какой подход использует Компания в работе с основными заинтересованными сторонами.

### Определение круга существенных вопросов

Отчет был подготовлен после выявления и оценки наиболее существенных финансовых и нефинансовых аспектов деятельности Компании. Отбор материалов для отчета производился с учетом ограничений по его объему, а включаемые в него материалы относятся к деятельности организаций, находящихся под операционным управлением Компании.

## Содержание

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Итоги года	6
Oracle	8
Обращение председателя совета директоров	10
Обращение генерального директора	14
Наши активы	18
Бизнес-модель	20
Стратегия	24
Где мы работаем	28
Обзор рынка	32
Научный подход	38
Производственные результаты	44
Обзор финансовых результатов	48

### ОТЧЕТ О КОРПОРАТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Отчет по экологии	56
Охрана труда и промышленная безопасность	64
Наши сотрудники	68
Социальные инвестиции	76
Анализ корпоративного поведения	82
Взаимодействие с заинтересованными сторонами	84
Управление рисками	96

### ОТЧЕТ О КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

Совет директоров	104
Исполнительное руководство	106
Корпоративное управление	108
Заявление об ответственности руководства	122

### ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

Аудиторское заключение	123
Консолидированная финансовая отчетность и примечания	127

### ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Информация для акционеров	164
Глоссарий	166
Названия юридических лиц, используемые в отчете	169
Контакты	170

## Приложения к Интегрированному отчету

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Отчет о заключенных ПАО «ФосАгро» в отчетном году (2016г.) сделках, в совершении которых имеется заинтересованность

Перечень совершенных акционерным обществом в отчетном (2016) году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками

Перечень совершенных ПАО «ФосАгро» в отчетном (2016) году сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имела заинтересованность

Показатели энергопотребления



# ИТОГИ 2016 ГОДА

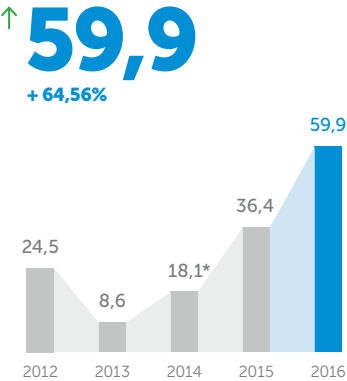
## Основные финансовые показатели

Прошедший год стал для «ФосАгро» еще одной важной вехой на пути увеличения акционерной стоимости Компании. По итогам 2016 года и с учетом устойчивого денежного потока Компанией было объявлено о выплате дивидендов на сумму 28 млрд руб., или 216 руб. на акцию (72 руб. на одну ГДР), и была продолжена работа по строительству новых, высокоэффективных мощностей, которые будут введены в эксплуатацию в 2017 году, заложив фундамент для дальнейшего роста Компании. Кроме того, по состоянию на конец года значение коэффициента «чистый долг / EBITDA» Компании составило 1,45х.



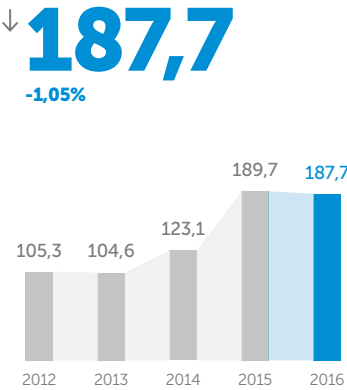
Более подробная информация представлена на стр. 50

Чистая прибыль, млрд руб.

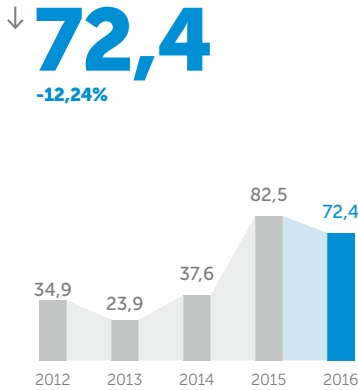


\*Скорректированная чистая прибыль рассчитывается как чистая прибыль, скорректированная на сумму unrealized exchange losses от курсовых разниц.

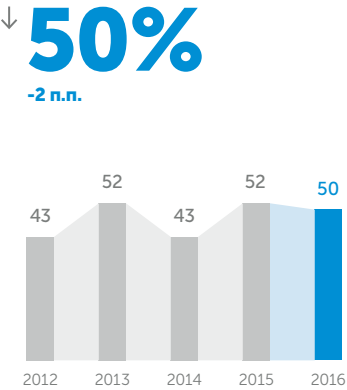
Выручка, млрд руб.



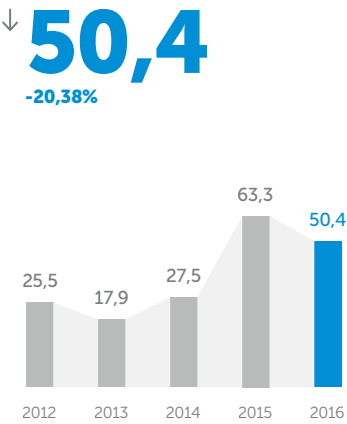
EBITDA, млрд руб.



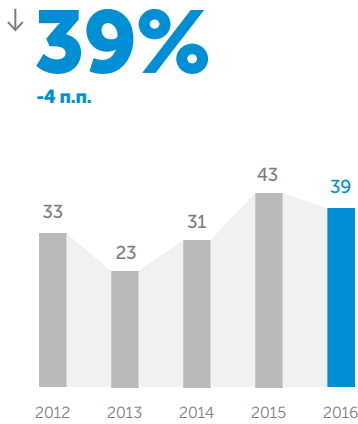
Доля дивидендных выплат, %  
Объем дивидендов, начисленных по итогам года



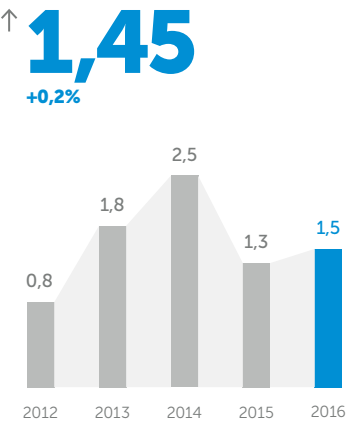
Денежные потоки от операционной деятельности, млрд руб.



Рентабельность по EBITDA, %



Чистый Долг/EBITDA



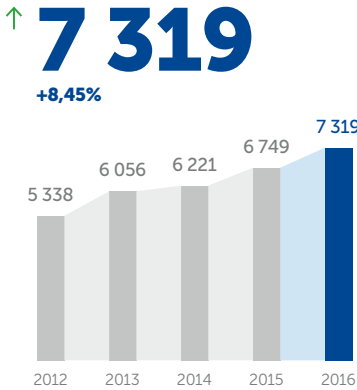
## Основные операционные показатели

- Несмотря на то, что ввод в эксплуатацию новых мощностей по производству аммиака и гранулированного карбамида запланирован на 2017 год, в рассматриваемый период объемы производства готовой продукции также были увеличены на 8% по сравнению с предыдущим годом благодаря инвестициям в модернизацию и расширение существующих мощностей.
- Как производителю с самой низкой себестоимостью продукции в отрасли, «ФосАгро» удавалось на протяжении всего 2016 года сохранять почти 100-процентную загрузку мощностей, в то время как другие мировые игроки рынка были вынуждены приостановить неэффективное и убыточное производство ввиду падения цен до минимальных значений.
- Компания также увеличила объем продаж на российском рынке, на котором продолжает наблюдаться рост объемов сельскохозяйственного производства, а инвестиции в агропромышленный сектор открывают новые возможности для отечественных производителей удобрений с хорошо развитой сбытовой сетью, такой как у компании «ФосАгро».

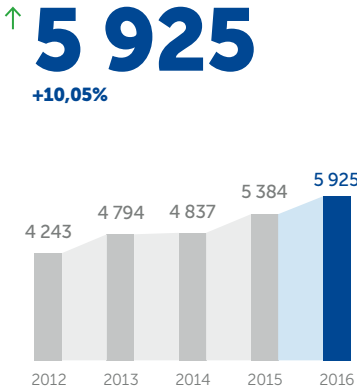


Более подробная информация представлена на стр. 46

Продажи удобрений, кормовых и технических фосфатов, тыс. т



Продажи фосфорсодержащих удобрений, кормовых фосфатов и триполифосфата натрия, тыс. т



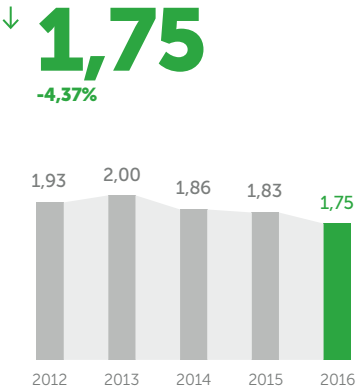
## Социальная ответственность

Компания продолжает инвестировать в мероприятия по снижению негативного воздействия на окружающую среду и во внедрение передовой практики в сфере организации охраны труда (ОТ) и промышленной безопасности (ПБ).

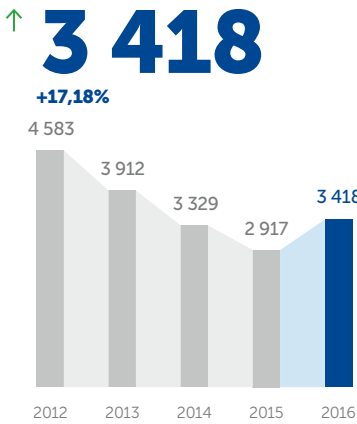


Более подробная информация представлена на стр. 58

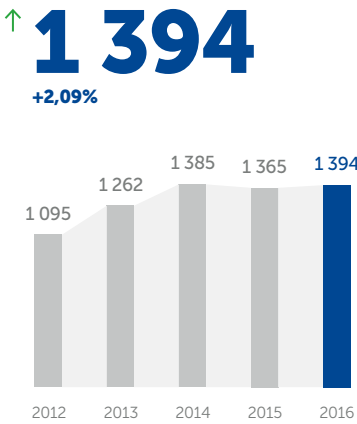
Выбросы в атмосферу, кг на тонну продукции



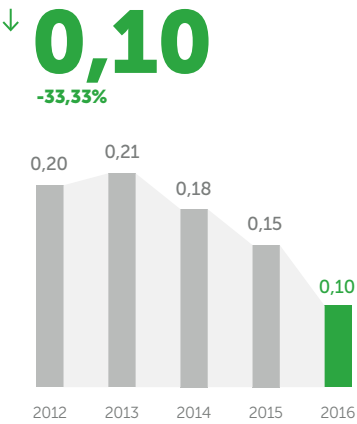
Продажи продуктов обогащения апатит-нефелиновой руды, тыс. т



Продажи азотных удобрений, тыс. т



Коэффициент производственного травматизма (LTIFR) на 200 тыс. часов рабочего времени



В 2016 году в «ФосАгро» начался проект по внедрению/интеграции новой версии Oracle Enterprise Business Suite (OEBS) R12 – ERP-системы интегрированного управления основными бизнес-процессами (в том числе в режиме реального времени).



ПРОГРАММНЫЕ РЕШЕНИЯ В РАМКАХ ПРОЕКТА

Oracle Primavera

Информационная система управления проектами, позволяющая унифицировать и автоматизировать процессы управления проектами капитального строительства и капитальных ремонтов, IT-проектами и проектами организационных преобразований. С декабря 2016 года система находится в тестовой эксплуатации.

Oracle Strategic Network Optimisation (SNO)

Инструмент интегрированного планирования и повышения эффективности деятельности и сокращения издержек компании за счет консолидации данных и автоматизации процессов, которые ранее осуществлялись «вручную». Использование данного решения позволит централизовать работу по планированию в одном подразделении.

Oracle Demantra

Математический инструмент для консолидированного прогнозирования спроса по каждой категории продуктов в разрезе рынков сбыта «ФосАгро».

Oracle Siebel CRM

Система управления взаимоотношениями с клиентами, которая будет использоваться трейдерами для увеличения прозрачности и формирования единой базы данных покупателей.

Oracle Hyperion Financial Management

Система консолидации для формирования финансовой отчетности по стандартам МСФО. Целью внедрения данного инструмента является сокращение сроков подготовки отчетности и сохранение «аудиторского следа» в данных.

Проект играет ключевую роль в увеличении эффективности бизнес-процессов Группы, а количество пользователей системы после ее внедрения составит около 3 тыс. сотрудников. Ввиду масштаба инициативы к ее реализации привлечены около 150 человек из числа работников Компании, а также сторонние консультанты.

OEBS R12 устанавливается «с нуля», взамен устаревшей R11, которая была интегрирована шесть лет назад. Все это время Компания активно развивалась, и у нее появились новые потребности, выходящие за рамки возможностей старой версии, в сфере интегрированного планирования ресурсов, управления проектами, прогнозирования, подготовки финансовой отчетности по стандартам МСФО и осуществления CRM.

Перечисленные программные решения будут интегрированы друг с другом с помощью корпоративного хранилища данных, в которое поступает вся информация по операционной и финансовой деятельности компании, а также по кадровому учету.

По завершении внедрения OEBS R12 в распоряжении «ФосАгро» будет одна из самых передовых ERP-систем в России, а уровень автоматизации процессов значительно повысится, что положительно скажется на прозрачности и эффективности деятельности и сокращении издержек всех предприятий Группы.

~150

РАБОТНИКОВ КОМПАНИИ ПРИВЛЕЧЕНЫ К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Проект играет ключевую роль в увеличении эффективности бизнес-процессов Группы. Это крупнейший проект Центральной, Восточной Европы и России в 2016–2017гг. по данным Oracle Consulting



# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



«ФосАгро» достигла впечатляющих успехов в реализации стратегии развития Компании до 2020 года. В настоящее время совет директоров Компании завершает работу над определением новых стратегических приоритетов развития до 2025 года, направленных на дальнейшее повышение ценности Компании для заинтересованных сторон на всех этапах производственно-сбытовой цепочки — от добычи сырья на месторождениях, разрабатываемых АО «Апатит», до поставок удобрений сельхозпроизводителям, которые применяют их для выращивания культур, попадающих в виде продуктов питания на столы потребителей во всем мире».

**Свен Омбудсведт**  
Председатель совета директоров

**Завершение реализации стратегических целей на период до 2020 года**  
«ФосАгро» добилась впечатляющих результатов на пути реализации целей, поставленных перед ней советом директоров в конце 2014 года в рамках принятой стратегии развития Компании до 2020 года.

Утверждая текущую стратегию, я и мои коллеги по совету директоров были убеждены, что ее реализация будет способствовать устойчивому развитию и повышению эффективности деятельности Компании и поможет нам добиться лучшего соответствия характеристик продукции нуждам и потребностям наших клиентов по всему миру.

**Эффективный рост:** совокупные темпы годового роста объемов производства «ФосАгро» за период с 2012 года составили 7,9%, а инвестиции Компании в модернизацию имеющихся производственных мощностей — всего лишь 70 млн долл. США. В результате совокупные производственные мощности Компании достигли одного миллиона тонн в год, что послужило основой для дальнейшего роста бизнеса

**В 2016 году стратегические преимущества «ФосАгро» были использованы на благо всех заинтересованных сторон**

и увеличения показателя EBITDA приблизительно на 180 млн долл. США в год.

**Новые производственные мощности и обеспеченность собственным сырьем:** «ФосАгро» продолжает реализацию крупных стратегических проектов (строительство нового агрегата по производству аммиака и линии по производству гранулированного карбамида мощностью 760 тыс. т и 500 тыс. т в год соответственно), которые в долгосрочной перспективе позволят укрепить позиции Компании как одного из ведущих производителей удобрений в мире. Работы ведутся согласно намеченному графику, а ввод объектов в эксплуатацию запланирован на 2017 год.

Новые мощности позволяют Компании и дальше производить фосфорсодержащие удобрения, себестоимость которых является одной из самых низких в мире, а также создадут значительный потенциал для наращивания производственных мощностей и дальнейшего обеспечения «ФосАгро» собственным сырьем.

**Прямой доступ к премиальным рынкам:** в 2016 году к уже действующим торговым компаниям в Цуге, Варшаве, Сан-Паулу и Сингапуре добавились новые представительства в Биаррице и Гамбурге. Компания уже оценила преимущество прямого сотрудничества с сельхозпроизводителями и дистрибьюторами на этих рынках,

## ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2016 ГОДА

ПРОДОЛЖЕНИЕ РАБОТЫ НАД РЕАЛИЗАЦИЕЙ МАСШТАБНЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ СО СРОКОМ СДАЧИ В 2017 ГОДУ (СТРОИТЕЛЬСТВО НОВОГО АГРЕГАТА ПО ПРОИЗВОДСТВУ АММИАКА И НОВОЙ ЛИНИИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ГРАНУЛИРОВАННОГО КАРБАМИДА МОЩНОСТЬЮ 760 ТЫС. Т И 500 ТЫС. Т В ГОД СООТВЕТСТВЕННО)

ВЫПОЛНЕНИЕ ПРАКТИЧЕСКИ В ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ ОСНОВНЫХ ЗАДАЧ, ПРЕДУСМОТРЕННЫХ СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ ДО 2020 ГОДА

ОБЪЯВЛЕНИЕ О ВЫПЛАТЕ ДИВИДЕНДОВ В 2016 Г. В РАЗМЕРЕ 28 МЛРД РУБ.

КОЭФФИЦИЕНТ «ЧИСТЫЙ ДОЛГ / EBITDA» НА УРОВНЕ 1,45X

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ «ФОСАГРО» ДО 2025 ГОДА, ПРЕДУСМАТРИВАЮЩЕЙ ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ В КАЧЕСТВЕ МИРОВОГО ЛИДЕРА ПО СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОИЗВОДСТВА

а с вводом в эксплуатацию дополнительных мощностей сможет получить еще большую выгоду от работы представительств.

Структура и принципы корпоративного управления

Одна из главных задач, стоящих передо мной как перед председателем совета директоров «ФосАгро», — обеспечить соответствие системы корпоративного управления потребностям бизнеса и акционеров Компании. На протяжении последних нескольких лет мы активно работали над внедрением внутренних нормативных документов и механизмов обеспечения надлежащего и эффективного функционирования систем мониторинга, контроля, коммуникации и подотчетности на предприятиях Группы.

Информированность. Члены совета директоров имеют доступ к самой актуальной информации о финансовой и операционной деятельности Группы, а также на постоянной основе взаимодействуют с высшим руководством по широкому кругу существенных для развития Компании вопросов.

Независимость. Наличие независимых директоров в составе совета гарантирует учет и защиту интересов всех заинтересованных лиц при голосовании на заседаниях коллегиального органа.

Опыт. В послужном списке директоров Компании — международные химические предприятия, производство минеральных удобрений, торговля сельхозпродукцией, аудит и системы внутреннего контроля. Поскольку «ФосАгро» — российская компания, среди членов совета директоров есть лица с глубоким знанием российской специфики и обширным опытом ведения деятельности на территории нашей страны.

Международный состав. В состав совета директоров входят специалисты из разных стран мира, таких как Россия, Норвегия, Великобритания и США. Это позволяет лучше понимать потребности и задачи многочисленных заинтересованных лиц, в том числе иностранных клиентов, акционеров, кредиторов, поставщиков и других деловых партнеров.

Повышение эффективности. В 2016 году под контролем совета директоров был реализован ряд важных проектов, направленных на совершенствование системы корпоративного управления Компании, более подробная информация о которых приводится на стр. 110—123.

Корпоративная ответственность: от добычи сырья до поставок конечной продукции

В «ФосАгро» корпоративная ответственность начинается с месторождений «Апатита», где ведется добыча апатит-нефелиновой руды, и распространяется на все звенья производственно-сбытовой цепи вплоть до поставок удобрений сельхозпроизводителям, которые применяют их для выращивания культур, попадающих в виде продуктов питания на столы потребителей.

В Компании строго контролируется выполнение требований по охране труда и промышленной безопасности на предприятиях: «ФосАгро» ведет непрерывную работу по обеспечению соответствия передовым стандартам в данной области.

Развиваясь, Компания создает рабочие места для высококвалифицированных специалистов в регионах присутствия

Еще одним приоритетом является защита окружающей среды: для повышения эффективности производства и снижения воздействия на окружающую среду мы вкладываем средства в строительство новых и модернизацию действующих производственных мощностей.

Развитие Компании способствует созданию рабочих мест для высококвалифицированных специалистов в тех российских регионах и населенных пунктах, в которых «ФосАгро» ведет свою деятельность. Мы на взаимовыгодной основе постоянно инвестируем в образование, здравоохранение и другие социальные аспекты жизнедеятельности местного населения.

«ФосАгро» продолжает внедрять и совершенствовать нормы корпоративного поведения для обеспечения прозрачности и соблюдения этических норм в работе с поставщиками.

Благодаря активной исследовательской работе и гибким моделям производства

и продаж, Компания в состоянии обеспечить сельхозпроизводителей удобрениями, подходящими по своим характеристикам для возделывания самых разнообразных сельскохозяйственных культур с учетом любых условий произрастания.

В итоге потребители продуктов питания выигрывают от наличия на рынке удобрений «ФосАгро» из-за исключительно чистой руды высочайшего качества с месторождений «Апатита». Она позволяет наладить эффективное производство удобрений без каких-либо опасных для здоровья примесей, таких как свинец, мышьяк или кадмий.

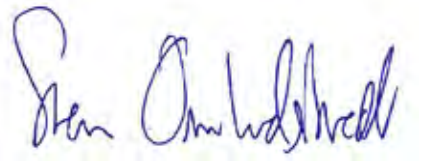
Пересмотр действующей стратегии и разработка стратегии развития Компании до 2025 года

Как и мои коллеги по совету директоров, я был впечатлен тем, насколько быстро Компания сумела реализовать основные цели, предусмотренные стратегией развития «ФосАгро» до 2020 года. В 2016 году мы приступили к пересмотру текущей стратегии и сейчас завершаем работу над

определением новых стратегических приоритетов развития Компании до 2025 года и постановкой целей для следующего этапа развития Компании.

Учитывая значительные успехи «ФосАгро» в реализации целей, поставленных в рамках стратегии развития до 2020 года, а также их положительное влияние на финансовые и операционные результаты деятельности Компании, совет директоров выражает уверенность в том, что следование новой амбициозной стратегии развития Компании до 2025 года будет способствовать дальнейшему росту ее ценности для основных заинтересованных сторон на всех этапах производственно-сбытовой цепочки — от добычи сырья на рудниках АО «Апатит» до конечного потребителя.

Свен Омбудстведт  
Председатель совета директоров



ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ «ФОСАГРО»

В СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ВХОДЯТ СПЕЦИАЛИСТЫ ИЗ РАЗНЫХ СТРАН МИРА, ЧТО ПОЗВОЛЯЕТ ЛУЧШЕ ПОНИМАТЬ ПОТРЕБНОСТИ И ЗАДАЧИ МНОГОЧИСЛЕННЫХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ.

МЫ СТРОГО КОНТРОЛИРУЕМ ВЫПОЛНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ ПО ОХРАНЕ ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.

МЫ СТРОИМ НОВЫЕ И МОДЕРНИЗИРУЕМ СУЩЕСТВУЮЩИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ, ЧТОБЫ СНИЗИТЬ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ.



# ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА



«Достигнутые результаты стали еще одним подтверждением того, что «ФосАгро» способен расти и развиваться вне зависимости от фазы экономического цикла: объем продукции, произведенной нашими предприятиями в 2016 году, увеличился на 8% по сравнению с прошлым годом, а рентабельность по EBITDA составила 39%. При этом мы продолжаем идти вперед к намеченным целям.»

**Андрей А. Гурьев**  
Генеральный директор  
и председатель правления

## ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2016 ГОДА

**+9,4%**  
ОБЩИЙ РОСТ ОБЪЕМА ПРОИЗВОДСТВА УДОБРЕНИЙ ЗА ГОД

**От рудника до тарелки**  
Фосфор крайне важен для жизнедеятельности растений и животных. «ФосАгро» добывает и перерабатывает апатит-нефелиновую руду, выпуская высококачественные фосфорсодержащие удобрения, которые сельхозпредприятия по всему миру могут использовать для производства продуктов питания, в итоге попадающих на наш стол.

Предметом моей особой гордости является тот факт, что, благодаря уникальным свойствам добываемой нами апатит-нефелиновой руды, основного источника сырья для фосфорсодержащих удобрений «ФосАгро», наши удобрения входят в число самых чистых и самых безопасных для здоровья в мире. Наша продукция изначально не содержит тяжелых металлов и иных вредных примесей, характерных для фосфатного сырья со многих других месторождений.

Вместе с нашими удобрениями растения получают только полезные и нужные вещества и, таким образом, не приносят в пищевую цепочку опасных для здоровья элементов. Рациональное применение продукции «ФосАгро» позволяет фермерам предлагать конечному потребителю продукты, приносящие только пользу его здоровью.

## Мы добились впечатляющих результатов, несмотря на сложные рыночные условия в 2016 году

**Реализация стратегии**  
В отчетном году «ФосАгро» снова продемонстрировала высокие результаты в рамках реализации принятой стратегии. Неблагоприятные рыночные условия в 2016 году только подчеркнули преимущества нашей работы, направленной на укрепление позиций Компании в качестве лидера по себестоимости продукции.

На протяжении года «ФосАгро» работала практически со 100-процентной загрузкой мощностей, увеличивая как выпуск продукции, так и объемы продаж, при том что многим мировым производителям пришлось сократить загрузку мощностей.

Мы поддерживали стабильно высокие денежные потоки и высокую норму рентабельности, что позволяло Компании выплачивать дивиденды акционерам в соответствии с принятой дивидендной политикой, а также продолжать реализацию

масштабной инвестиционной программы и сокращать уровень долговой нагрузки.

Мы становились все ближе к потребителям, открывая новые офисы продаж в Европе, и пользовались преимуществами, которые обеспечили нам недавно завершённые проекты, такие как ввод в эксплуатацию перевалочного терминала в порту Усть-Луга и строительство Главного ствола №2 на Кировском руднике АО «Апатит».

Продолжая реализацию основных инвестиционных проектов — строительство нового комплекса по производству аммиака и линии по производству гранулированного карбамида мощностью 760 тыс. т и 500 тыс. т в год соответственно, завершение которого по плану ожидается в 2017 году, — мы начали работу над новой стратегией, определяя новые амбициозные цели для руководства Компании на период по 2025 год.

ПРЯМОЙ ДОСТУП  
К ПРИОРИТЕТНЫМ РЫНКАМ:  
НОВЫЕ ТОРГОВЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА В БИАРРИЦЕ (ФРАНЦИЯ) И ГАМБУРГЕ (ГЕРМАНИЯ)

ПРАКТИЧЕСКИ ПОЛНАЯ  
ЗАГРУЗКА МОЩНОСТЕЙ,  
НЕСМОТРИ НА НЕБЛАГОПРИЯТНЫЕ РЫНОЧНЫЕ УСЛОВИЯ

**+9%**  
УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМА ПРОДАЖ УДОБРЕНИЙ ЗА ГОД



Производственные результаты

Благодаря инвестициям в модернизацию и расширение производственных мощностей объем производимых Компанией удобрений увеличился на 9,4% по сравнению с 2015 годом, а общий рост продаж составил 8,8%. Производство фосфорсодержащих удобрений и кормовых фосфатов в 2016 году выросло на 10,8% до 5,9 млн т, а производство азотных удобрений увеличилось на 4,3% по сравнению с прошлым годом до 1,5 млн т.

Финансовые результаты

Несмотря на сложный для отрасли год и реализацию масштабной инвестиционной программы, в 2016 году «ФосАгро» удалось сохранить денежные потоки от операционной деятельности на высоком уровне и продолжить выплату дивидендов в соответствии с принятой дивидендной политикой. Рентабельность по EBITDA в 2016 году достигла почти 40%, что по-прежнему остается недостижимой отметкой даже для наших крупнейших конкурентов — производителей фосфорсодержащих удобрений с высокой степенью вертикальной интеграции. Однако ввиду неблагоприятной ценовой конъюнктуры на мировых рынках удобрений показатель

В 2016 году Компания приступила к завершающей стадии строительства нового производства аммиака

EBITDA Компании снизился на 12% к предыдущему году, составив 72,4 млрд руб. (в 2015 году — 82,5 млрд руб.). Чистый долг по состоянию на 31 декабря 2016 года сократился до 105,1 млрд руб. (на 31 декабря 2015 года — 105,2 млрд руб.), что было обусловлено укреплением рубля к доллару США в конце отчетного периода. Коэффициент «чистый долг к EBITDA» на 31 декабря 2016 года вырос до 1,45 по сравнению с 1,28 на 31 декабря 2015 года.

Корпоративная ответственность

В 2016 году мы активно работали в рамках программы корпоративной ответственности с упором на охрану окружающей среды, образовательные инициативы в регионах присутствия, соблюдение норм корпоративного поведения и другие сферы, работа в которых приносит пользу целому ряду заинтересованных сторон.

Конъюнктура рынка

В 2016 году рыночные условия оставались сложными ввиду избытка предложения. Увеличение поставок удобрений со стороны крупных игроков, реализовавших крупномасштабные проекты, привело к значительному снижению цен. Снижение цен на сырье (фосфорную кислоту) также позволило некоторым неинтегрированным производителям минеральных удобрений увеличить объемы производства, сокращая таким образом потребность в их импорте. Одновременно в Китае существенно выросла себестоимость производства, и впервые за последние 7—8 лет доля Китая на экспортном рынке сократилась.

В то же время мировой спрос на фосфорсодержащие удобрения в 2016 году оставался стабильно высоким: согласно предварительным данным IFA, по сравнению

с 2015 годом он вырос более чем на 3%. Это значительно более высокий темп роста, чем в сегментах азотсодержащих и калийных удобрений. Поддержку росту спроса оказали два фактора: восстановление объемов потребления удобрений в странах Латинской Америки и стабильная ситуация на рынках Южной Азии.

Продажи «ФосАгро» на приоритетном российском рынке выросли на впечатляющие 30% и почти достигли 2,1 млн т. В 2016 году российский рынок оставался одним из наиболее быстрорастущих в мире. По предварительным данным Российской ассоциации производителей удобрений его рост составил 16% по сравнению с 2015 годом благодаря серьезному развитию сельского хозяйства (вследствие реализуемой государственной политики и поддержки отрасли со стороны производителей минеральных удобрений).

Прогноз

2017 год начался для нас с минимальных цен за последние семь лет. Однако, в отличие от 2016 года, я полагаю, что ценовая конъюнктура будет меняться в соответствии с традиционными для рынка сезонными колебаниями. Фундаментальные показате-

ли, лежащие в основе спроса на фосфорсодержащие удобрения, по-прежнему высоки. В сочетании с возобновлением роста цен на аммиак и рационализацией поставок со стороны неинтегрированных китайских производителей, продукция которых отличается высокой себестоимостью, отсутствие переизбытка предложения должно привести к увеличению цен с началом весенней посевной. К концу марта цена на DAP поднялась на 16%, при этом сохраняется дальнейший потенциал роста в преддверии начала сезона закупок в Южной Азии и Латинской Америке. Тем не менее я не могу не отметить, что в 2017 году продолжится запуск новых заводов в Северной Африке и Саудовской Аравии, что безусловно будет оказывать сдерживающее влияние на цены.

С запуском наших основных инвестиционных проектов (комплекса по производству аммиака и линии по производству гранулированного карбамида, строительство которых реализуются в соответствии с графиком и которые будут полностью сданы в эксплуатацию во втором полугодии 2017 года) мы сможем использовать аммиак собственного производства вместо закупки его у сторонних производителей. Благодаря этому затраты «ФосАгро» будут

сокращаться, а объемы продаж — расти. Это окажет положительное влияние на свободный денежный поток и потенциальные дивидендные выплаты.

**Андрей А. Гурьев**  
Генеральный директор  
и председатель правления  
«ФосАгро»

ПРИОРИТЕТЫ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ, ЭКОЛОГИЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНЫХ ВОПРОСАХ

+10,8%

РОСТ ПРОИЗВОДСТВА ФОСФОРСОДЕРЖАЩИХ УДОБРЕНИЙ И КОРМОВЫХ ФОСФАТОВ В 2016 ГОДУ

+4,3%

РОСТ ПРОИЗВОДСТВА АЗОТНЫХ УДОБРЕНИЙ В 2016 ГОДУ

30%

РОСТ ПРОДАЖ «ФОСАГРО» НА ПРИОРИТЕТНОМ РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

БЛАГОДАРЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ АММИАКА СОБСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА ВМЕСТО ЗАКУПКИ ЕГО У СТОРОННИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ЗАТРАТЫ «ФОСАГРО» БУДУТ СОКРАЩАТЬСЯ, А ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ — РАСТИ.

# НАШИ АКТИВЫ



## АО «Апатит»

АО «Апатит»	100%
-------------	------

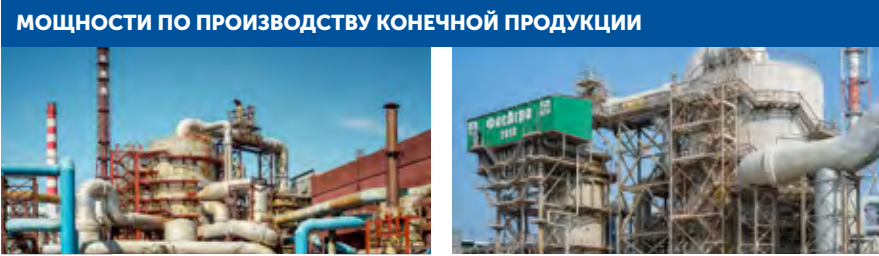
- Добыча апатит-нефелиновой руды
- Производство апатитового концентрата
- Производство нефелинового концентрата

Апатитовый концентрат  
**8,5** млн т

Нефелиновый концентрат  
**1,7** млн т

**Инвестиции в будущее**  
Наряду с продуманным вложением средств в развитие действующих мощностей с целью повышения их эффективности и увеличения объемов выпускаемой продукции «ФосАгро» продолжает строительство новых агрегатов по производству аммиака и гранулированного карбамида, запуск которых планируется в 2017 году.

Для реализации этих проектов Компания использует новейшие технологии, способные обеспечить эффективность производственных процессов и снижение негативного воздействия на окружающую среду, а также позволяющие Компании оставаться в числе мировых производителей с самым низким уровнем себестоимости продукции.



## АО «ФосАгро-Череповец»

АО «ФосАгро-Череповец»	100%
------------------------	------

Производство фосфорсодержащих и азотных удобрений, фосфорной и серной кислот и аммиака.

MAP/DAP/NPK  
**4,0** млн т

Карбамид  
**980** тыс. т

Аммиак  
**1 190** тыс. т

APP  
**140** тыс. т

Аммиачная селитра  
**450** тыс. т



## Балаковский филиал АО «Апатит»

Балаковский филиал АО «Апатит»	100%
--------------------------------	------

Производство фосфорсодержащих удобрений, кормовых фосфатов, фосфорной и серной кислот.

MAP/DAP/NPK  
**1,5** млн т

MCP  
**360** тыс. т

## Эффективность всех направлений деятельности, от добычи сырья до продаж и дистрибуции конечной продукции

**Усиление вертикальной интеграции**  
Вертикальная интеграция на уровне логистических операций, достигнутая за счет создания ООО «Смарт Балк Терминал», в 2016 году способствовала устойчивому сокращению издержек Компании, при этом объем экспортных поставок удобрений через современный перевалочный терминал в порту Усть-Луга составил 1,3 млн т.

Стремясь стать еще ближе к покупателям нашей продукции на приоритетных зарубежных рынках, в отчетном году мы открыли новые торговые представительства «ФосАгро» в Биаррице (Франция) и Гамбурге (Германия).



## АО «Метахим» (г. Волхов)

АО «Метахим» (г. Волхов)	100%
--------------------------	------

Производство комплексных гранулированных удобрений (PKS), сульфата калия (SOP), триполифосфата натрия (STPP), фосфорной и серной кислот.

PKS/SOP  
**100** тыс. т

STPP  
**130** тыс. т



## ООО «ФосАгро-Регион»

ООО «ФосАгро-Регион» (хранение и сбыт)	99,90%
---	--------

Крупнейший в России дистрибьютор удобрений, имеющий десять сбытовых центров и три филиала в основных сельскохозяйственных регионах страны.

Сбытовые центры в России  
**10**

Региональные представительства  
**4**

## Трейдинговые компании

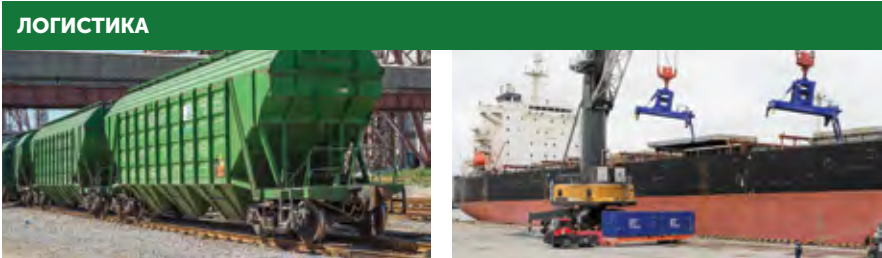
Phosint Trading Ltd. (сбыт)	100%
--------------------------------	------

Phosagro Asia Pte. Ltd. (сбыт)	100%
-----------------------------------	------

PhosAgro Trading SA (трейдинговая компания в г. Цуге (Швейцария))	98,44%; с 19.04.2017
--	-------------------------

Создание торговых представительств в Биаррице (Франция), Гамбурге (Германия), Цуге (Швейцария), Варшаве (Польша), Сингапуре (Республика Сингапур) и Сан-Паулу (Бразилия) в рамках стратегии вертикальной интеграции обеспечивает Компании доступ к приоритетным экспортным рынкам.

Торговые офисы за рубежом  
**6**



## ООО «ФосАгро-Транс»

ООО «ФосАгро-Транс» (грузоперевозки)	100%
---	------

Российский оператор подвижного состава, насчитывающего свыше 5 559 вагонов (преимущественно минераловозы).

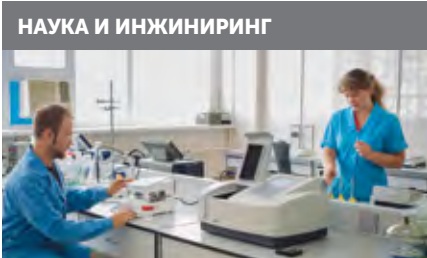
Ж/д вагоны  
**5 559**

## ООО «Смарт Балк Терминал»

ООО «Смарт Балк Терминал» (перевалка)	70%
--	-----

Современный терминал в порту Усть-Луга перевалочной мощностью 2 млн т насыпных и контейнерных грузов в год.

Перевалочная мощность собственного терминала  
**2** млн т



АО «НИИУИФ» (научные исследования и разработки)	94,41%
ООО «ГорноХимический инжиниринг»	100%



# БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

Мы обеспечиваем стабильно низкую себестоимость продукции благодаря оптимизации бизнес-процессов и доступу к основным видам сырья на внутреннем рынке

Вертикальная интеграция позволяет «ФосАгро» добиваться максимальной эффективности на каждом этапе процесса — от добычи фосфатного сырья до сбытовых операций и продаж готовой продукции как российским сельхозпроизводителям, так и дистрибьюторам на приоритетных зарубежных рынках Латинской Америки, Европы и Азии.

В то же время мы стремимся увеличивать общую ценность Компании для всех заинтересованных сторон в рамках производственно-сбытовой цепочки. Для этого мы принимаем меры по минимизации негативного воздействия наших предприятий на окружающую среду, внедряем передовые методы в сфере охраны труда и промышленной безопасности, вкладываем средства в развитие гибких производственных линий и выпуск новых марок удобрений, соответствующих потребностям сельхозпроизводителей, а также обеспечиваем бесперебойные поставки безопасных и безвредных удобрений для наших клиентов.

Эти усилия позволяют обеспечить как высокую урожайность, так и высокое качество сельскохозяйственной продукции, выращенной при помощи удобрений «ФосАгро», которые не содержат токсичных элементов (в частности, кадмия, свинца или мышьяка).

Наша вертикально интегрированная бизнес-модель позволяет охватить весь цикл производства и реализации продукции:

- Мы располагаем обширными запасами высококачественного фосфатного сырья, получаемого из руды магматического происхождения, которое добывает и перерабатывает АО «Апатит». Оно отличается практически полным отсутствием вредных токсичных примесей и перерабатывается в апатитовый концентрат высочайшего качества, что отличает нас от других производителей.
- В сфере производства конечной продукции предприятия Компании имеют доступ к основным видам сырья для производства удобрений, таким как природный газ и сера, закупаемым на внутреннем рынке.
- Мы непрерывно вкладываем средства в развитие и модернизацию действующих и строительство новых производственных мощностей, что помогает нам упрочить положение Компании среди мировых производителей фосфорсодержащих удобрений с самым низким уровнем себестоимости продукции.
- Усиление вертикальной интеграции на уровне логистических и сбытовых операций и продаж, в том числе за счет открытия торговых представительств на приоритетных рынках, способствует существенному сокращению расходов в рамках цепочки создания стоимости.

## ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

95  
МЛН ДОЛЛ. США

ИНВЕСТИЦИИ  
В МОДЕРНИЗАЦИЮ  
И РЕКОНСТРУКЦИЮ  
С 2012 ГОДА

1,6  
МЛН Т  
ПРИРОСТ  
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ  
МОЩНОСТИ

до  
180  
МЛН ДОЛЛ. США

ГОДОВОЙ ПРИРОСТ EBITDA  
ЗА СЧЕТ УВЕЛИЧЕНИЯ  
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ  
МОЩНОСТИ

## ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

**1 Высококачественная ресурсная база**  
АО «Апатит», осуществляющее добычу апатит-нефелиновой руды и ее переработку в апатитовый концентрат, играет ключевую роль в производственном цикле «ФосАгро». Производимый предприятием апатитовый концентрат характеризуется исключительно высоким содержанием  $P_2O_5$  и практически не содержит опасных примесей (например, кадмия), что выгодно отличает его от фосфатного сырья других производителей.

**2 Добыча и переработка сырья**  
Инвестиции в развитие подземной добычи, модернизацию обогатительных мощностей и внедрение передовых технологий и опыта в сфере охраны труда и промышленной безопасности делают АО «Апатит» одним из ведущих мировых производителей высокосортного фосфатного сырья. Коэффициент извлечения апатитового концентрата с высоким содержанием питательных веществ из руды на предприятии составляет свыше 94%.

**3 Производство удобрений, кормовых и промышленных фосфатов**  
Мы производим 35 марок удобрений, в том числе с содержанием вторичных элементов (сера) и микроэлементов (таких как бор и цинк), на трех производственных предприятиях, расположенных на территории России. Благодаря значительным инвестициям в строительство новых мощностей, завершение которого запланировано на 2017 год, в ближайшие несколько лет мы сможем увеличить объемы производства удобрений и прочей продукции еще на 20%.

**4 Продажи готовой продукции**  
Для того чтобы стать ближе к конечным покупателям на приоритетных зарубежных рынках, мы открыли торговые представительства в Бразилии, Европе и Азии. Это позволило нам существенно повысить эффективность взаимодействия с местными потребителями и более точно отвечать их требованиям.

**5 Логистика**  
Собственная логистическая инфраструктура обеспечивает стабильно низкий уровень издержек и надежность поставок. Логистические активы «ФосАгро» включают подвижной состав из 5 559 вагонов, используемый на территории России, и перевалочный терминал в порту Усть-Луга (ООО «Смарт Балк Терминал»), на долю которого в 2016 году пришлось 27% экспортных поставок готовой продукции Компании.

**6 Сбыт**  
«ФосАгро» — крупнейший поставщик удобрений на внутреннем рынке, имеющий развитую сбытовую сеть с филиалами в основных сельскохозяйственных регионах России. С учетом активного развития сельскохозяйственного производства в России это дало нам возможность значительно увеличить объемы продаж и долю рынка.

**7 Ценность Компании**  
Мы стремимся увеличивать общую ценность Компании для всех заинтересованных сторон, в том числе конечных потребителей, приоритетом для которых является безопасность продуктов питания, выращенных и произведенных с применением удобрений «ФосАгро». Для производства наших удобрений мы используем экологически чистое сырье с минимальным содержанием опасных для здоровья элементов (кадмия, мышьяка, свинца и других тяжелых металлов), что гарантирует их низкое содержание в конечных продуктах питания.



Создаем ценность:  
от добычи до реализации





Логистика

**27%**

ДОЛЯ ЭКСПОРТНЫХ ПОСТАВОК  
ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ ЧЕРЕЗ  
ООО «СМАРТ БАЛК ТЕРМИНАЛ»  
(УСТЬ-ЛУГА)

Продажи

**80%**

ДОЛЯ ПРЯМЫХ ПРОДАЖ  
КОНЕЧНОЙ ПРОДУКЦИИ (ЧЕРЕЗ  
СОБСТВЕННЫЕ ТОРГОВЫЕ  
ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА)

Производство удобрений,  
кормовых и промышленных  
фосфатов**17,2%**

ПРИРОСТ ПРОИЗВОДСТВА  
УДОБРЕНИЙ NPK/NPS ЗА 2016 ГОД

Добыча  
и переработка сырья**74%**

ДОЛЯ ПОДЗЕМНОЙ ДОБЫЧИ  
АПАТИТ-НЕФЕЛИНОВОЙ РУДЫ  
В 2016 ГОДУ



«ФосАгро» уже выполнила большую часть основных задач, предусмотренных стратегией развития Компании до 2020 года. Данная стратегия направлена на укрепление конкурентных преимуществ «ФосАгро», таких как вертикальная интеграция, наличие собственных запасов высококачественного фосфатного сырья и доступ к основным видам ресурсов для производства удобрений. Ее реализация поможет укрепить позицию Компании в качестве производителя удобрений, себестоимость которых является одной из самых низких в мире, и обеспечит широкие возможности поставок безопасных удобрений для сельхозпроизводителей практически в любой точке мира.

Основные достижения в 2016 году

Выполнение большинства поставленных целей уже дает положительные результаты, и в текущем году мы планируем завершить реализацию принятой стратегии развития в части:

- Увеличения объема производимой продукции на 9,4% к предыдущему году за счет инвестирования в модернизацию и реконструкцию существующих мощностей (с 2012 года при минимальных инвестициях в размере 95 млн долл. США мы обеспечили прирост мощностей на 1,6 млн т и показателя EBITDA в годовом исчислении на 180 млн долл. США)
- Роста объемов экспорта на приоритетные рынки через собственные торговые представительства в Южной Америке, Европе и Азии (более подробная информация представлена в разделе «Где мы работаем» на стр. 28–31)
- Отгрузки 27% всех экспортных поставок готовой продукции через перевалочный терминал (ООО «Смарт Балк Терминал») в порту Усть-Луга и сокращения расходов по сравнению с перевалкой в сторонних портах
- Роста добычи на главном стволе №2 Кировского рудника и, как следствие, значительного наращивания масштаба подземной добычи с низкой себестоимостью
- Увеличения объемов продаж на внутреннем рынке через собственную сбытовую сеть на 30% к предыдущему году

НАШИ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

**1 ПРЯМОЙ ДОСТУП К ПРЕМИАЛЬНЫМ РЫНКАМ**

Производимые «ФосАгро» фосфорсодержащие удобрения — одни из самых безопасных в мире за счет крайне низкого содержания кадмия и прочих вредных примесей в руде, добываемой АО «Апатит» на Кольском полуострове. Главная задача стратегии Группы — обеспечение более тесного взаимодействия с сельхозпроизводителями на приоритетных рынках за счет создания на них торговых представительств. Мы уже имеем представительства на приоритетных рынках Латинской Америки, Европы и Азии, что позволяет нам устанавливать прямой контакт с клиентами с целью анализа их потребностей, лучше изучить особенности этих рынков, более оперативно реагировать на изменения в структуре спроса, а также информировать покупателей об уникальных качествах наших фосфорсодержащих удобрений.

**2 РАСШИРЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ И ПОВЫШЕНИЕ СТЕПЕНИ САМООБЕСПЕЧЕННОСТИ СЫРЬЕМ**

В 2016 году объем производимой Компанией продукции достиг 7,6 млн т по сравнению с 5,0 млн т в 2011 году, при этом совокупные темпы годового роста (CAGR) производства составили 8,7%. Это обусловлено главным образом инвестициями в модернизацию и реконструкцию существующих мощностей, позволившими увеличить объемы производства высокомар-

жинальных марок удобрений. Благодаря запланированному на 2017 год вводу в эксплуатацию нового комплекса по производству аммиака и линии по производству гранулированного карбамида мощностью 760 тыс. т и 500 тыс. т в год соответственно мы продолжим наращивать производственные мощности, повысив уровень обеспеченности сырьем.

**3 ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

- Добыча: в 2016 году АО «Апатит» увеличило долю добычи апатит-нефелиновой руды подземным способом до 74% от совокупных объемов добычи благодаря запуску главного ствола №2 Кировского рудника, позволившему повысить уровень добычи до 16 млн т руды в год.
- Переработка: в основе стратегии по повышению эффективности в этом сегменте лежат планы по вводу в эксплуатацию новых современных мощностей для производства аммиака и гранулированного карбамида на основе передовых технологий, что будет способствовать дальнейшему снижению себестоимости продукции и минимизации воздействия на окружающую среду при одновременном увеличении совокупных объемов производства.
- Логистика: после первого полного года эксплуатации перевалочного терминала (ООО «Смарт Балк Терминал») в порту Усть-Луга вблизи г. Санкт-Петербурга, интегрированного в вертикальную структуру Группы, были дополнительно улучшены показатели рентабельности.

Достижение стратегических целей и обеспечение высоких результатов

1. ПРЯМОЙ ДОСТУП К ПРИОРИТЕТНЫМ РЫНКАМ

Возможность	Причины выделения задачи в качестве приоритетной	
Планируется увеличить долю экспорта на рынки с высоким уровнем спроса на высококачественные фосфорсодержащие удобрения и структурным дефицитом внутреннего предложения	Бразилия, Азия и Европа были выбраны в качестве приоритетных регионов / премиальных рынков экспорта по следующим причинам: <ul style="list-style-type: none"><li>• На этих рынках прогнозируется рост дефицита удобрений с содержанием P<sub>2</sub>O<sub>5</sub></li><li>• В этих регионах «ФосАгро» может рассчитывать на справедливую чистую цену реализации</li><li>• Европейские и прочие потребители потенциально более чувствительны к наличию в удобрениях опасных примесей (например, кадмия), что дает «ФосАгро» преимущество перед другими производителями удобрений</li></ul>	Группа планирует и в дальнейшем расширять свою сбытовую сеть на внутреннем рынке, чтобы обеспечивать российских сельхозпроизводителей высококачественными удобрениями и способствовать развитию национального агропромышленного комплекса
ДОСТИЖЕНИЯ ГРУППЫ В 2016 Г. —→ ЗАДАЧИ НА 2017 Г. —→ ЦЕЛИ НА 2020 Г.		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Открытие торговых представительств в Биаррице (Франция) и Гамбурге (Германия)</li><li>• Рост объемов экспорта в Европу на 20% к предыдущему году до 1,5 млн т</li><li>• Рост объемов экспорта в Азию на 20% к предыдущему году до 1,1 млн т</li><li>• Рост объемов продаж на внутреннем рынке на 30% к предыдущему году до 2,1 млн т</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Расширение программы маркетинговых и прочих мероприятий, направленных на информирование клиентов о преимуществах производимых Компанией фосфорсодержащих удобрений, в которых минимально содержание тяжелых металлов, в частности кадмия.</li><li>• Выпуск новых марок удобрений на основе данных по анализу спроса, получаемых от международных и российских торговых представительств</li></ul>	Внутренний рынок: рост объемов продаж до 2,6 млн т за счет собственной вертикально интегрированной сбытовой сети, насчитывающей 10 сбытовых центров и 21 склад  Экспортные рынки: увеличение доли прямых продаж до более 75% за счет открытия семи торговых представительств на приоритетных международных рынках
СВЯЗАННЫЕ РИСКИ		
Стратегические риски Неэффективное стратегическое планирование	Операционные, нормативно-правовые, репутационные и финансовые риски	 Более подробная информация о рисках представлена на стр. 98–105

## 2. РАСШИРЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ И ПОВЫШЕНИЕ СТЕПЕНИ САМООБЕСПЕЧЕННОСТИ СЫРЬЕМ

### Возможность

Модернизация и реконструкция существующих мощностей стали наиболее эффективным способом наращивания объемов производства, не требующим масштабных капитальных затрат. В то же время, стремясь обеспечить устойчивое развитие Компании в долгосрочной перспективе, мы строим новые мощности по производству аммиака и гранулированного карбамида с целью повышения уровня самообеспеченности сырьем при одновременном росте объемов производства и поддержании вертикальной интеграции

### Причины выделения задачи в качестве приоритетной

Аммиак — основной вид сырья, необходимый Компании для наращивания объемов производимых удобрений и поддержания высокого уровня обеспеченности сырьем. По этой причине было принято решение начать строительство нового агрегата по производству аммиака мощностью 760 тыс. т в год

К 2020 году планируется увеличить объем производимых удобрений до 8,7 млн т, в том числе за счет ввода в эксплуатацию:

- агрегата по производству гранулированного карбамида мощностью 500 тыс. т в год (новые мощности)
- агрегата по производству удобрений MAP/DAP/NPK мощностью 400 тыс. т в год (модернизация и реконструкция)

### ДОСТИЖЕНИЯ ГРУППЫ В 2016 Г. —→ ЗАДАЧИ НА 2017 Г. —→ ЦЕЛИ НА 2020 Г.

- Реконструкция существующих мощностей, предполагающая относительно небольшие затраты (по сравнению с проектами строительства новых или расширения действующих мощностей), позволила «ФосАгро» увеличить совокупный объем производства фосфорсодержащих удобрений на 10,8% по сравнению с уровнем прошлого года до 5,9 млн т
- Количество производимых марок NPK(S) достигло 35, а их доля в общем объеме выпуска фосфорсодержащих удобрений составила почти 43%
- Продолжается строительство:
  - нового агрегата по производству аммиака мощностью 760 тыс. т в год
  - новой линии по производству гранулированного карбамида мощностью 500 тыс. т в год
- Завершение строительства агрегата по производству аммиака №3 на предприятии «ФосАгро-Череповец»
- Завершение строительства линии по производству гранулированного карбамида мощностью 500 тыс. т в год на предприятии «ФосАгро-Череповец»
- Расширение марочного ассортимента удобрений до 40–50 наименований в соответствии с потребностями клиентов на основных рынках
- Рост производства азотных удобрений и MAP/DAP/NPK и, как следствие, увеличение совокупных объемов продаж удобрений до 8,7 млн т в год
- Достижение полной обеспеченности собственным аммиачным сырьем

### СВЯЗАННЫЕ РИСКИ

#### Стратегические риски

Неэффективное стратегическое планирование

**Операционные, нормативно-правовые, репутационные и финансовые риски**

Более подробная информация о рисках представлена на **стр. 98–105**

### 3. ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

#### Возможность

Дальнейшее укрепление конкурентных преимуществ Группы в части низкокзатратного производства за счет модернизации существующих мощностей и усиления вертикальной интеграции

#### Причины выделения задачи в качестве приоритетной

Поддержание низкой себестоимости производства — основа сохранения конкурентного преимущества Группы в отрасли

В целях сокращения издержек по всему производственному циклу Компания осуществляет мероприятия по оптимизации расходов на каждом этапе производства, сбыта и поставки продукции

#### ДОСТИЖЕНИЯ ГРУППЫ В 2016 Г. —→ ЗАДАЧИ НА 2017 Г. —→ ЦЕЛИ НА 2020 Г.

- Главный ствол №2 Кировского рудника выведен на полную мощность и, как следствие, доля подземной добычи с низкой себестоимостью увеличена до 74% в 2016 году по сравнению с 71% в 2015 году (в расчет не принимается добыча забалансовой руды)
- 27% всех экспортных объемов готовой продукции за 2016 год были отгружены через перевалочный терминал «Смарт Балк Терминал» в течение первого полного года его эксплуатации, в результате чего были оптимизированы логистические издержки на транспортировку и перевалку минеральных удобрений
- Начата реализация проекта модернизации обогатительной фабрики № 3, который позволит оптимизировать обогатительные мощности и сократить общезаводские расходы на их содержание и эксплуатацию.

- Перманентный контроль над расходами с целью сдерживания роста постоянных затрат на уровне ниже ИПЦ
- Завершение модернизации обогатительной фабрики №3 АО «Апатит»
- Ввод в эксплуатацию новых мощностей аммиака и карбамида

- В результате ввода в эксплуатацию новых мощностей по производству аммиака и гранулированного карбамида в г. Череповце в 2017 году «ФосАгро» планирует сократить затраты благодаря выходу на полную обеспеченность собственным аммиаком (на закупку аммиака в 2016 году пришлось 7% себестоимости реализованной продукции)
- Сокращение удельных расходов на газ при производстве аммиака на 8% после ввода в эксплуатацию нового агрегата аммиака
- Модернизация мощностей по производству минеральных удобрений и достижение роста объемов производства удобрений на 20% к 2020 году по сравнению с 2016 годом
- Сокращение удельных расходов при проведении горнодобывающих работ за счет увеличения доли добычи подземным способом до 80%

#### СВЯЗАННЫЕ РИСКИ

##### Стратегические риски

Неэффективное стратегическое планирование

Операционные, нормативно-правовые, репутационные и финансовые риски

Более подробная информация о рисках представлена на **стр. 98–105**



# ГДЕ МЫ РАБОТАЕМ

## «ФосАгро» — ведущий поставщик удобрений в России

### Российский рынок

Сельскохозяйственный рынок России обладает обширным потенциалом и, по мнению «ФосАгро», является одним из наиболее перспективных рынков мира с точки зрения роста и развития. Усилению конкурентоспособности российских сельхозпроизводителей способствовали девальвация рубля, государственная поддержка сектора и крупные инвестиции в модернизацию отечественного сельхозпроизводства.

В 2016 году объем продаж «ФосАгро» российским потребителям вырос на 30% по сравнению с предыдущим годом, а доля Компании на российском рынке удобрений достигла почти 27%. Значительные инвестиции в развитие собственной сети сбыта на территории России позволили Компании стать крупнейшим поставщи-

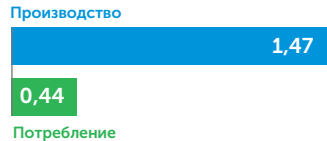
ком удобрений на сельскохозяйственном рынке страны. В 2016 году доля продаж на внутреннем рынке в структуре выручки Компании увеличилась до 33,6% (по сравнению со средней долей на уровне 29,6% в 2011–2015 годах).

Успехи российских сельхозпроизводителей, достигнутые благодаря многолетним инвестициям и благоприятным условиям экспортных продаж, обеспечивают стабильный спрос на удобрения на внутреннем рынке.

### Продажи на внутреннем рынке

Объемы продаж на внутреннем рынке по итогам 2016 года выросли на 30% к предыдущему году и составили 2,1 млн т.

Баланс производства/потребления  
фосфатных удобрений в России —  
DAP/MAP/TSP,  
млн т  $P_2O_5$



### Сбытовые центры и региональные представительства в России

- ФосАгро-Орел
- ФосАгро-Курск
- ФосАгро-Липецк
- ФосАгро-Белгород
- ФосАгро-Белгород (филиал в Воронеже)
- ФосАгро-Тамбов
- ФосАгро-Кубань (Краснодар)
- ФосАгро-Дон (Ростов-на-Дону)
- ФосАгро-Ставрополь
- ФосАгро-Волга (Нижний Новгород)
- ФосАгро-Волга (филиал в Саранске)
- ФосАгро-Волга (филиал в Казани)
- ФосАгро-СевероЗапад (Череповец)
- ФосАгро-СевероЗапад (филиал в Волгограде)





Экспортные рынки

Гибкая бизнес-модель производства и продаж позволяет Компании максимально удовлетворять спрос на удобрения со стороны сельхозпроизводителей в более чем 100 странах, способствуя повышению урожайности выращиваемых ими культур. Стратегия развития «ФосАгро» до 2020 года предусматривает более активную деятельность на приоритетных рынках в Европе, Латинской Америке и Азии ввиду наличия значительного спроса и недостатка собственных запасов фосфатного сырья в каждом из этих регионов.

Для того чтобы стать ближе к покупателям нашей продукции на приоритетных зарубежных рынках, мы открыли торговые представительства в этих регионах. В частности, новые офисы продаж были открыты в Гамбурге (Германия) и Биаррице (Франция), дополнив список действующих офисов в Цуге (Швейцария), Сан-Паулу (Бразилия), Варшаве (Польша) и Сингапуре (Республика Сингапур). Благодаря зарубежным торговым представительствам мы имеем возможность более тесно взаимодействовать с конечными потребителями, лучше понимать их нужды и более эффективно позиционировать нашу продукцию, отличающуюся высокой экологичностью и безопасностью.

Этот подход уже дал свои плоды: в 2016 году продажи «ФосАгро» на рынке Европы выросли более чем на 20% по сравнению с 2015 годом, продажи в Латинской Америке снизились на 10% на фоне сложных экономических условий, а продажи в Азии увеличились на 20%.

Международные офисы продаж

- Биарриц
- Цуг
- Гамбург
- Варшава
- Сан-Паулу
- Сингапур

Баланс производства/потребления фосфатных удобрений в Латинской Америке — DAP/MAP/TSP, млн т P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>



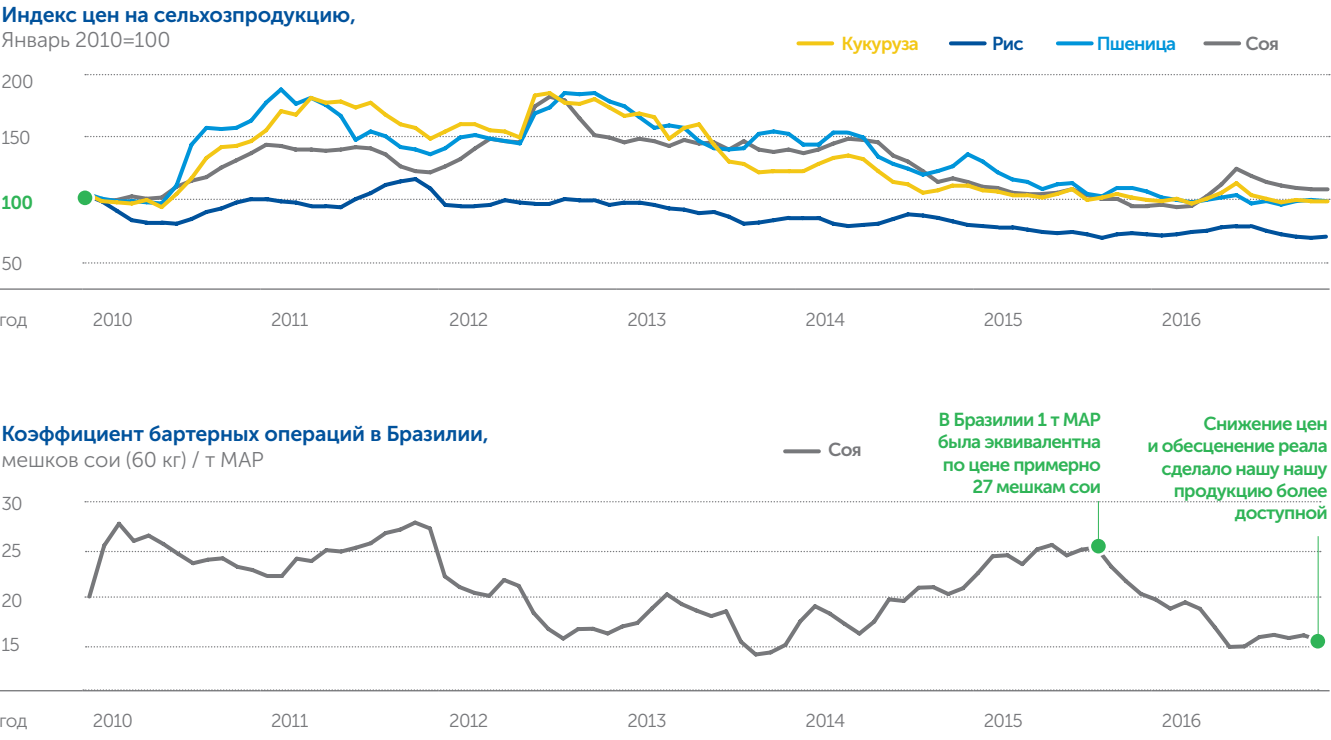
\*Производство и спрос на DAP/MAP/TSP  
Источник: обзор CRU по рынку фосфатных удобрений за январь 2017 г.





# ОБЗОР РЫНКА УДОБРЕНИЙ

## ДИНАМИКА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО СЕКТОРА И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА СПРОС НА УДОБРЕНИЯ



### Факторы спроса

#### Мировая экономика

В октябре 2016 года МВФ понизил прогноз роста мирового ВВП на 2016 год до 3,1% ввиду низких темпов роста развитых экономик, июньского решения Великобритании о выходе из ЕС и не оправдавших ожиданий показателей экономики США, сохранявшихся на протяжении большей части 2016 года. В странах с развивающейся экономикой сложилась неоднозначная ситуация. Правительство Китая успешно реализовало меры по поддержанию цен на сырьевые товары, а устойчивый рост объемов кредитования способствовал тому, что в первом полугодии 2016 года показатели ВВП достигли 6,5–7,0%. Еще одним положительным фактором стала наметившаяся переориентация экономики страны с производства на сектор услуг. Для Индии 2016 год также стал периодом устойчивого подъема экономики, ставшего возможным благодаря эффективности принятых государством мер и улучшению торговых условий, в то время как на бразильскую экономику по-прежнему оказывали неблагоприятное влияние продолжающиеся по-

литические скандалы. Что касается России, рост цен на нефть во втором полугодии положительно сказался на прогнозах развития экономики страны, так же, как и принятое в декабре решение стран ОПЕК сократить объемы добычи нефти.

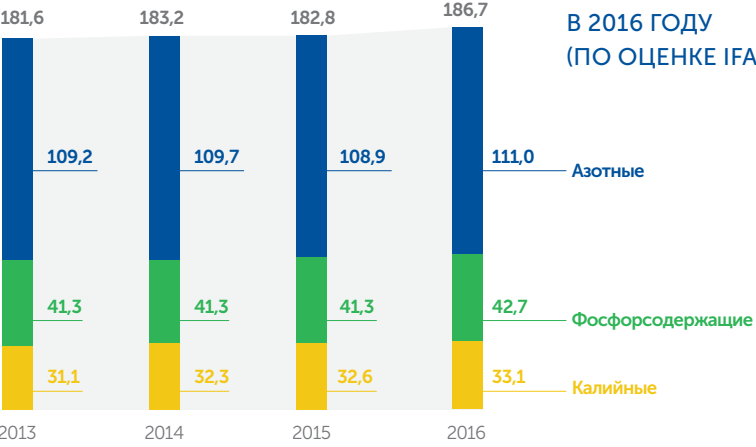
#### Агропромышленный сектор

На протяжении двух сезонов во всем мире наблюдался рост сборов зерна, однако в сезоне 2015/16 годах рост сменился спадом, вызванным неблагоприятными погодными условиями (Эль-Ниньо). Данный фактор оказал непродолжительное положительное влияние на цены, но низкий спрос и высокий уровень запасов (в частности, в Китае) не способствовали улучшению фундаментальных показателей. К концу года цены опустились до уровня, способствующего закупке дополнительных объемов кормов, однако уровень запасов остается по-прежнему высоким и в течение сезона 2016/17 годов будет только расти.

Важным в данной оценке является прогноз по рынку кукурузы, объемы сборов которой по данным Министерства сельского хозяйства США и Международного совета по зерну вырастут на 7% по сравнению с предыдущим годом благодаря высоким урожаям в США, ЕС, Украине, Бразилии, Аргентине, Индии, России и Южной Африке. Данный рост обусловлен двумя факторами: во-первых, несмотря на более низкую цену, рентабельность ее возделывания выше, чем по другим культурам. Во-вторых, по прогнозам на сезон 2016/17 во всем мире ожидается рост урожайности кукурузы за счет благоприятных условий, что также справедливо и для рынка пшеницы. По оценке, проведенной AMIS (организация, отвечающая за информационное обеспечение рынков сельскохозяйственной продукции) в ноябре 2016 года, зимняя посевная кампания пшеницы в странах северного полушария завершилась в основном в благоприятных условиях, и в России, США, Канаде, Индии и Казахстане прогнозируется увеличение урожая по сравнению с предыдущим годом.

186,8  
млн т

Динамика спроса на азотные, фосфорсодержащие и калийные удобрения, млн т



При этом было отмечено, что в Аргентине и Южной Африке сезон сбора урожая начался в благоприятных, а в Австралии — в исключительно благоприятных (благодаря обильным дождям) условиях. Таким образом, среднемировая урожайность пшеницы за сезон 2016–2017 годов оценивается в рекордные 3,4 т/га, а объемы валового сбора — на уровне 745–748 млн т.

Применительно к масличным, прогнозы по объему производства сои на сезон 2016/17 улучшились после 2-процентного сокращения в сезоне 2015/16. По данным Министерства сельского хозяйства США, Международного совета по зерну и Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН объемы сбора вырастут с 313–315 млн т в 2015–2016 годы до более чем 330 млн т в сезоне 2016/17 благодаря росту урожайности, обусловленному улучшением условий произрастания, особенно в США и Бразилии. Как и в случае с зерновыми, в начале 2016 года цены на сою незначительно выросли, однако рост не был продолжительным: обильные урожаи привели к снижению цен.

#### Общий обзор динамики спроса

Международная ассоциация производителей удобрений (IFA) провела оценку

вышеописанных факторов на предмет их влияния на спрос на удобрения.

По предварительным оценкам, в течение сезона 2015/16 спрос на азотные, фосфорсодержащие и калийные удобрения находился на уровне 183,8 млн т д.в. (в действующем веществе). Это на 0,1% меньше спроса за предыдущий период, что объясняется меньшим объемом сборов сельскохозяйственных культур по сравнению с предыдущим годом ввиду крайне сильной активизации Эль-Ниньо. Совокупный спрос понизился из-за неожиданно низкого уровня применения азотных удобрений, спрос на которые упал на 0,9% по сравнению с предыдущим годом. Одновременно спрос на фосфорсодержащие и калийные удобрения вырос на 1,4% и 0,6% соответственно, что было обусловлено превзошедшим ожидания уровнем потребления в Индии (фосфорсодержащие), Китае (калийные) и Северной Америке (калийные).

По оценкам на сезон 2016/17, спрос на азотные, фосфорсодержащие и калийные удобрения достигнет 187,6 млн т д.в. благодаря возобновившемуся росту урожая зерновых культур и сои в большинстве стран с развивающейся экономикой, а значит более высокому уровню применения удобрений. Аналитики прогнозируют рост спроса

в Южной и Центральной Америке, Африке и странах Азии и Океании на 4–6% по сравнению с предыдущим годом. Потребление азотных удобрений повысилось на 2,4% по сравнению с прошлым годом и достигло 113,0 млн т д.в.; спрос на фосфорсодержащие и калийные удобрения также продолжил расти — на 1,6% и 1,8% соответственно.

IFA распределила указанные оценки по календарным годам. Спрос на азотные, фосфорсодержащие и калийные удобрения оценивался на уровне 182,8 млн т д.в. в 2015 году и в 186,8 млн т д.в. в 2016 году. В данном случае ассоциация оценила рост спроса на азотные удобрения в 1,9% по сравнению с предыдущим годом, а рост спроса на калийные удобрения — в 1,4%. Фосфорсодержащие удобрения показали наибольший прирост — 3,4% до 43,3 млн т д.в., благодаря росту потребления в странах Южной Азии (на 9,8% больше по сравнению с предыдущим годом).

Согласно IFA, объем потребления азотных, фосфорсодержащих и калийных продуктов для иных целей, не связанных с производством удобрений, в 2016 году составил 64 млн т д.в.

187 млн т  
ЗАМЕНИТЕЛЕЙ УДОБРЕНИЙ

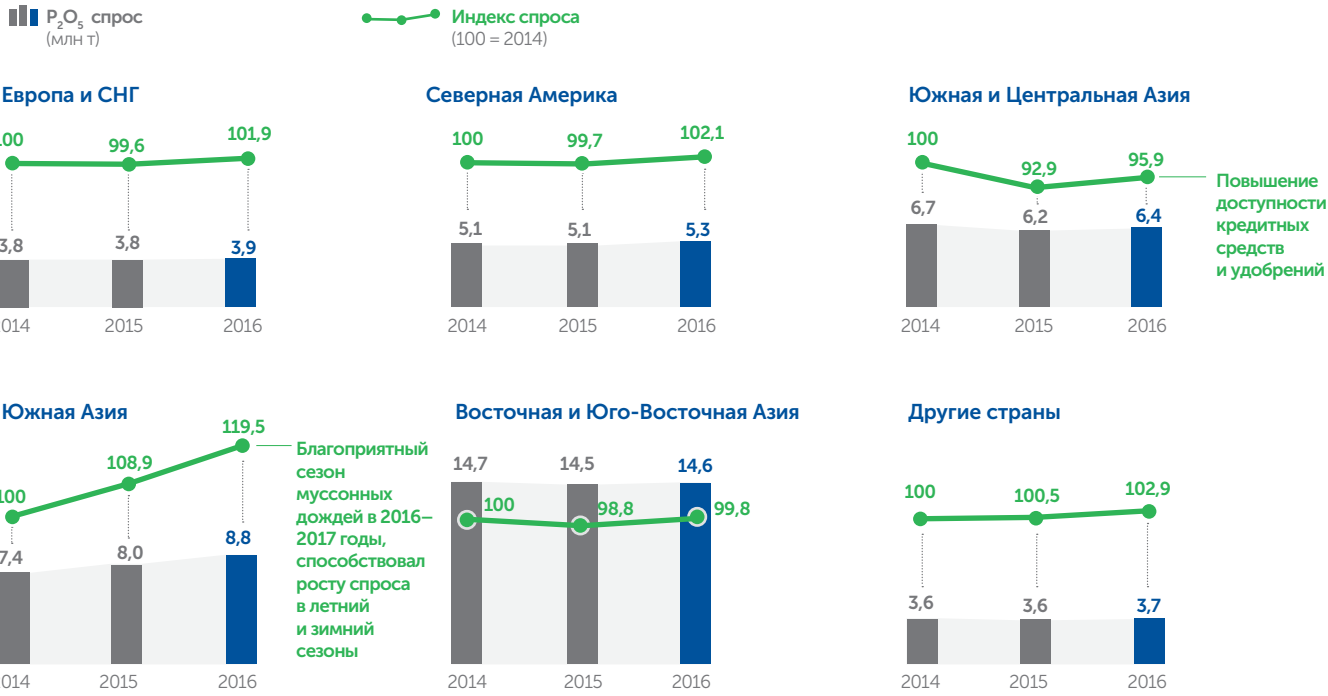
#### ПРОИЗВОДСТВО АЗОТНЫХ, ФОСФОРСОДЕРЖАЩИХ И КАЛИЙНЫХ УДОБРЕНИЙ В 2016 ГОДУ

#### Общий обзор динамики предложения

Мировой уровень производства азотных, фосфорсодержащих и калийных продуктов (для использования в удобрениях и для других целей) в 2016 году по оценкам IFA составил 250 млн т д.в. На производство удобрений было направлено 75% (187 млн т д.в.) общего объема составляющих.

Применительно к различным видам удобрений, мировые объемы производства кар-

ДИНАМИКА СПРОСА НА ОСНОВНЫХ РЫНКАХ



бамида в 2016 году показали чистый рост на 2%; всего было произведено 178,4 млн т. Объем мощностей в 2016 году увеличился на 1% до 211,5 млн т. Ввод новых мощностей в Египте, Нигерии, Иране, Бангладеш и Индонезии был нивелирован за счет закрытия в Китае производств мощностью 1,5 млн т.

В сегменте концентрированных фосфорсодержащих удобрений совокупный объем производства DAP, MAP и TSP увеличился на 2% до 32 млн т P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>. Это было обусловлено более активным производством MAP в США, Марокко и Саудовской Аравии. Объем мировых мощностей оценивался на уровне 45,4 млн т P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>.

В части производства хлористого калия (MOP) наблюдалась иная тенденция — его объемы в 2016 году сократились на 2,8% до 63,3 млн т. Вызвано это было тем, что производители временно сократили мощности с целью более эффективного использования накопившихся запасов. В результате загрузка мощностей упала до самого низкого уровня с 2010 г., хотя объем продаж по сравнению с предыдущим годом увеличился. Применительно к уровню производства, объем мощностей по производству калийных удобрений вырос по сравнению с прошлым годом на 4,8% до 55,1 млн т K<sub>2</sub>O

(наиболее активный рост наблюдался в Канаде, России, Узбекистане и Китае).

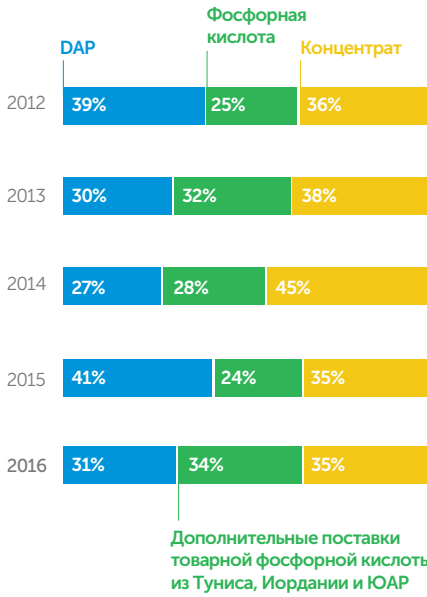
Тенденции развития рынка фосфорсодержащих удобрений в 2016 г.

По предварительной оценке IFA, спрос на фосфорсодержащие удобрения в 2016 году составил 42,69 млн т P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>. Это был первый случай за последние пять лет, когда уровень спроса вырос больше чем на 2%.

В Южной Азии уровень спроса вырос за год на 9,8%, составив 8,8 млн т P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>. В Индии, по данным IFA, 2016 год стал вторым подряд годом роста спроса на P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>, обусловленного улучшением условий доступа к водным ресурсам. В результате в летний сезон («хариф») посевная площадь была увеличена на 1%, а в зимний сезон («раби») — на 8% по сравнению с предыдущим годом.

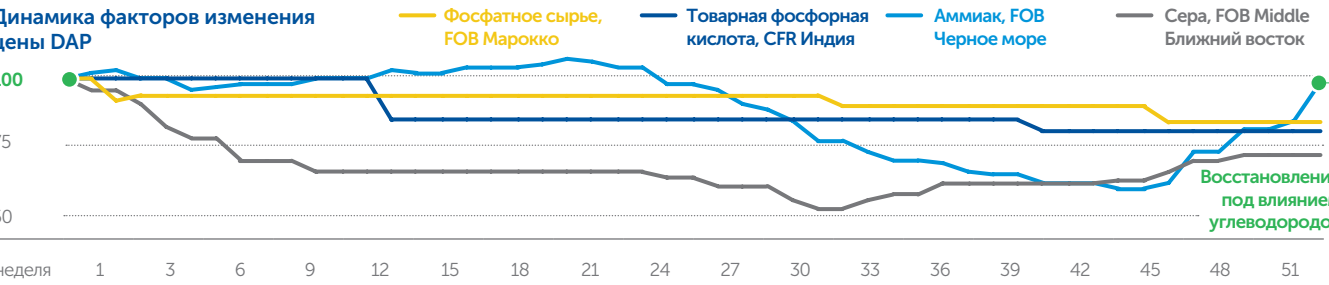
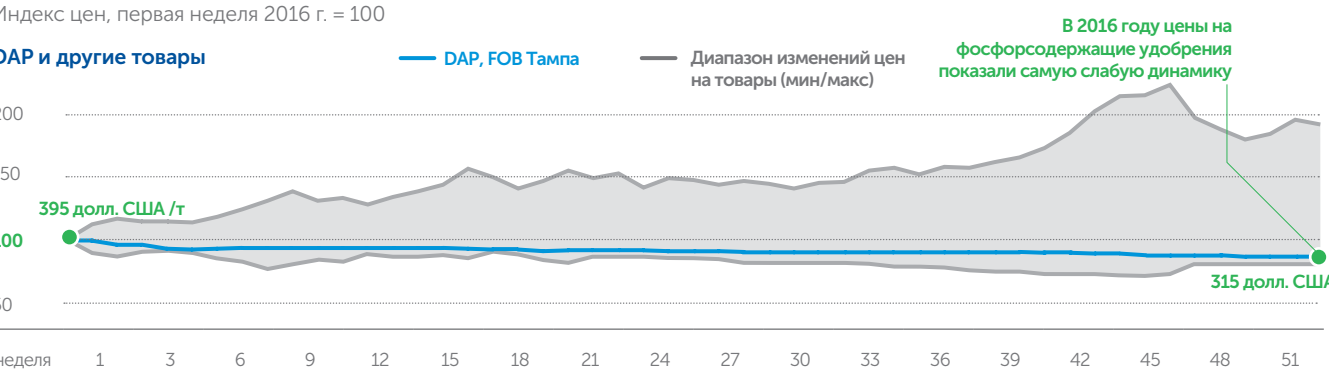
В Европе в 2016 году наблюдался стабильный спрос (по сравнению с 2015 годом) на фосфорсодержащие удобрения, хотя урожай зерновых сократился за год на 5%: высокая влажность в весенний период негативно отразилась на урожае пшеницы во Франции. Урожай кукурузы в 2016 году вырос. Посев пшеницы в зимний сезон в конце календарного года проходил в благоприятных условиях, что имело положительный эффект

Импорт фосфорсодержащих удобрений и их компонентов в Индии, %



> **2%**  
ГODOVОЙ РОСТ  
СПРОСА НА ФОСФОР-  
СОДЕРЖАЩИЕ УДОБРЕНИЯ  
В 2016 ГОДУ

ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЦЕНЕ ЗА 2016 ГОД



в отношении регионального спроса на NPK и DAP/MAP.

Что касается стран Северной и Южной Америки, погодное явление Эль-Ниньо оказало отрицательное влияние на урожай кукурузы и сои за сезон 2015/16 в Бразилии и Аргентине. Однако в 2016 календарном году вырос спрос на фосфорсодержащие удобрения. Рост был вызван благоприятным соотношением цен на сельскохозяйственные культуры и удобрения, введением более эффективной политики экспорта зерна в Аргентине и благоприятными погодными условиями во втором полугодии, повлиявшими на урожай сезона 2016/17 годов. Региональный годовой спрос на фосфорсодержащие удобрения оценивается в 6,4 млн т P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>, что на 3% больше показателей 2015 года и что стало возможным благодаря росту потребления DAP, MAP и NP. Импорт и потре-

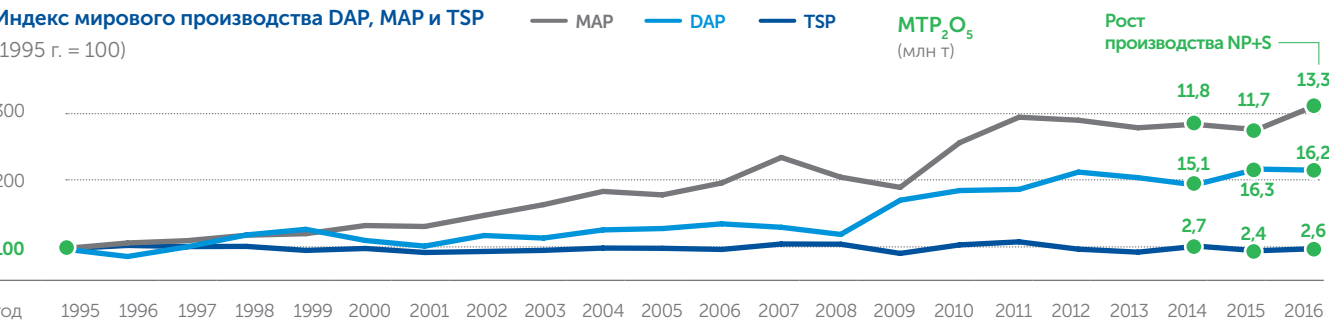
бление NP и NPS (в основном в Бразилии) в 2016 году снова оценивались на уровне свыше 1,0 млн т, что отражает растущий спрос на фосфатные удобрения с высоким содержанием серы.

В Северной Америке спрос на фосфорсодержащие удобрения вырос на 2,3%, составив по итогам 2016 года 5,2 млн т P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>; причиной тому были исключительно благоприятные условия возделывания культур на протяжении большей части рассматриваемого периода. По предварительным оценкам объемы производства и урожайность могут достичь рекордных значений, особенно в отношении кукурузы и сои. Серосодержащий фосфат аммония стал более популярен в 2016 году благодаря низкой цене и преимуществам при выращивании зерновых культур и сои.

Что касается предложения, IFA оценила мировой объем мощностей производства фосфорной кислоты на уровне 58,1 млн т P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>, что является чистым приростом в размере 0,7 млн т P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> за год, при том что в Марокко и Казахстане были введены в эксплуатацию дополнительные мощности, а одно из иракских производств не учитывалось в оценке.

Рост производства фосфорной кислоты в 2016 году оценивается на уровне 0,9% до 43,7 млн т P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> ввиду дополнительных поставок из Саудовской Аравии, Марокко, Иордании, Южной Африки и Туниса.

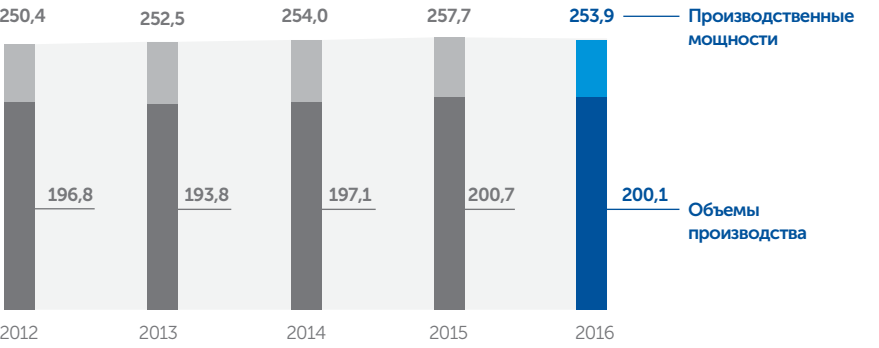
Около 10% общего объема произведенной фос.кислоты было продано на международных рынках, причем 50% было куплено Индией. Страна по-прежнему является крупнейшим импортером, но в 2016 году произошло два важных изменения. Во-первых,



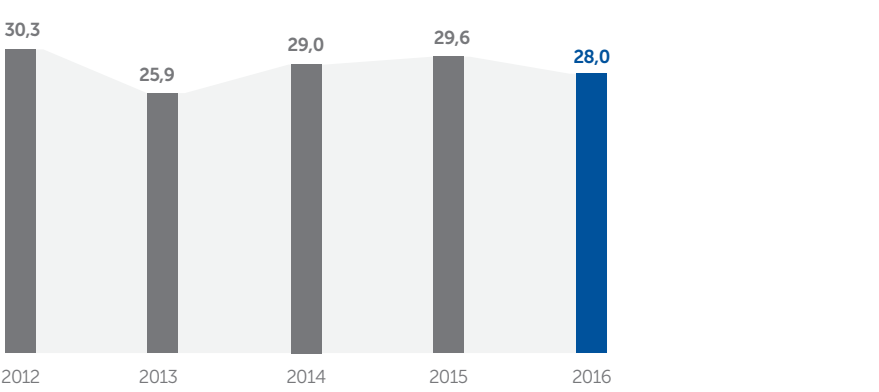


ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА ФОСФАТНОГО СЫРЬЯ В 2016 ГОДУ

Производственные мощности и объемы производства фосфатного сырья в мире, млн т



Мировая торговля фосфатным сырьем в 2016 году, млн т



крупные закупки фосфорной кислоты имели целью увеличение местного производства гранулированных удобрений DAP и NPK. Во-вторых, основными торговыми партнерами были выбраны Тунис, Иордания и Южная Африка, что снизило зависимость Индии от Марокко. В результате страна увеличила объем производимых фосфорсодержащих удобрений на 10% по сравнению с предыдущим годом, сократив при этом объем импорта DAP на 20% до 2,4 млн т P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>.

Указанные факторы привели к сокращению объемов производства фосфорной кислоты в Китае, который является крупнейшим производителем данной продукции в мире: объемы упали на 2% до 17,5 млн т P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>. Производители KNP столкнулись с вялым спросом на внутреннем рынке и повышенной конкуренцией на международных рынках. Снижение чистой цены реализации экспортных поставок подорвали конкурентоспособность производств в провинциях Юньнань, Гуйчжоу и Сычуань, которые были вынуждены сократить объемы выпускаемой продукции. В ноябре 2016 года появились новости о том, что 8–10 компаний заключили согла-

шение о сокращении объемов производства DAP на 10–30% от стандартного уровня.

В других странах ситуация с производством фосфатов аммония (диаммонийфосфат, моноаммонийфосфат) выглядела более обнадеживающе: объемы DAP и MAP выросли на 5% и 13% соответственно. Аналитики компании CRU связывают это с более низкой себестоимостью производства. Компания прогнозировала снижение цены DAP в 2016 году до 252 долл. США за тонну, что на 20% ниже по сравнению с предыдущим годом; при этом цены на фосфорную кислоту (CFR Индия), серу (FOB Ближний Восток) и аммиачное сырье (FOB Черное море) упали на 19%, 27% и 2% соответственно. Цены на аммиачное сырье на конец года снизились незначительно. В какой-то момент времени базовая цена была на 40% ниже, но стабилизировалась по мере роста цен на углеводороды. Данные тенденции также повлияли на конечные продукты — базовая цена DAP на условиях FOB Тампа на конец года находилась на уровне 315 долл. США за тонну (ниже на 20%).

Обзор рынка фосфатного сырья

в 2016 году фосфатное сырье производилось в 29 странах мира, при этом в тринадцать из них минимальный объем производства составлял 2,5 млн т. По оценкам Международной ассоциации производителей удобрений (IFA), уровень производства фосфатного сырья в 2016 году снизился до 200,1 млн т с 200,7 млн т в 2015 году. Несмотря на то, что производители в России, Казахстане, Египте, Сенегале, ЮАР, Иордании и Саудовской Аравии, увеличили годовое производство фосфатного сырья более чем на 500 тыс. т, этот прирост не смог компенсировать падение производства в Сирии и Китае в совокупности на 2,5 млн т. В Сирии производство было приостановлено по причине военных действий, а в Китае сократилось до 81 млн т в результате падения спроса.

Фосфатное сырье преимущественно потребляется самими странами-производителями. В 2016 году поставки концентрата на внутренние рынки составили 171,8 млн т, что на 1,7 млн т выше показателя прошлого года. Объемы мировой торговли, напротив, сократились на 1,6 млн т на фоне развития отрасли в направлении интеграции перерабатывающих активов. По оценкам IFA, большая часть этого снижения пришлась на международные поставки потребителям в странах Европы и Латинской Америки.

Прочие удобрения

Мировое потребление азотной продукции (для использования в удобрениях и для других целей) в 2016 году по оценкам IFA составило 148,5 млн т д.в., что на 2,1% выше показателя 2015 года, но, несмотря на это, рынок по-прежнему затоварен. Повышение спроса связано с восстановлением сельскохозяйственных рынков, потребляющих приблизительно 75% производимого в мире азота. На фоне снижения цен, которое привело к росту потребления вследствие проблем, вызванных погодным явлением «Эль Ниньо», в 2016 году спрос на азотные удобрения вырос на 1,9% по сравнению с предыдущим годом.

Карбамид

Внутренние поставки карбамида в 2016 году росли третий год подряд в большинстве стран-производителей, кроме Китая. Наиболее высокие темпы роста были отмечены в странах, где осуществлялся ввод новых

мощностей (США, Нигерия и Иран) или произошло увеличение загрузки действующих предприятий (Аргентина, Египет, Индия, Италия и Пакистан). Вопреки ожиданиям, объемы мировой торговли карбамидом также показали рост в годовом исчислении — на 1,8%. Это произошло несмотря на снижение спроса на импорт карбамида в Индию вследствие накопления значительного объема запасов и наращивания производства внутри страны. Увеличение международных поставок было, в первую очередь, связано с ростом импорта в Бразилии и странах Восточной Европы на 19% и 25% в годовом исчислении соответственно.

Что касается предложения, в 2016 году расширение мощностей и рост объемов производства карбамида составили 1–2% по сравнению с показателями прошлого года. Значительные объемы новых мощностей были введены в Египте, Нигерии, Иране, Бангладеш и Индонезии. В то же время, по оценке IFA, избыток производственных мощностей, слабость экономики и стремление властей ряда стран к решению проблем негативного воздействия на окружающую среду привели к сокращению мощностей в отрасли на 1,5 млн т.

Объем мирового производства карбамида также вырос в 2016 году. Этот рост сопровождался двумя противоположными тенденциями. С одной стороны, в 2016 году произошло падение производства карбамида в Китае до 67,5 млн т, или на 5% в годовом выражении. Причиной такого падения стало снижение конкурентоспособности китайских производителей вследствие отмены транспортных субсидий и субсидий на приобретение энергоресурсов, а также повышения стоимости сырья. Усилия правительства страны по стимулированию активности на внутреннем рынке угля во втором полугодии 2016 года привели к двукратному росту цен на энергетический уголь приблизительно до 110 долл. США за тонну, что повлияло на себестоимость китайского карбамида, выпускаемого предприятиями, работающими на угле. В результате экспортные продажи китайских производителей сократились приблизительно на треть (в годовом исчислении). С другой стороны, образовавшийся дефицит поставок стал причиной резкого увеличения производства и реализации карбамида некитайского производства на 6% и 13% соответственно. Существенное наращивание производства было отмечено в Египте, где улучшилась доступность газа,

и Аргентине, где за счет своевременной профилактики удалось повысить загрузку мощностей, а также в России и Саудовской Аравии, где были введены в эксплуатацию новые мощности.

↑ 1–2%  
ГОДОВОЙ РОСТ МОЩНОСТЕЙ И ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА КАРБАМИДА

Аммиак

2016 год был неоднозначным для рынка аммиака, базовые цены на который испытывали значительные колебания. Базовая цена поставок аммиака через порты Черного моря в начале года составляла 265 долл. США за тонну и оставалась стабильной на уровне 250 долл. США за тонну на протяжении большей части первого полугодия, однако с июня стала последовательно снижаться вплоть до 163 долл. США за тонну к середине ноября.

Такое падение было обусловлено резким увеличением на рынке объемов товарного аммиака. По данным аналитической компании CRU, в 2016 году в мире (без учета Китая) были запущены 15 новых заводов по производству аммиака, семь из которых имеют мощности для производства товарного аммиака. Большинство мощностей (три предприятия) были построены в США, и еще по одному заводу было введено в эксплуатацию в России и Саудовской Аравии. Ввод новых мощностей ухудшил положение производителей с более высокой себестоимостью производства, многие из которых испытывали трудности в условиях снижения цен на продукцию. Более всего пострадали украинские предприятия, многим из которых пришлось пойти на сокращение производства.

В этих условиях российские экспортеры аммиака, осуществляющие поставки через порты Черного моря, выступили в роли стабилизирующих игроков рынка и, когда во втором полугодии цены упали ниже 180 долл. США за тонну, сократили производство, чтобы сбалансировать спрос. Эта стратегия оказалась в целом успешной: с середины ноября рост цен возобновился, и уже к концу года цены на аммиак (Черное

море) вернулись к отметке в 260 долл. США за тонну, что всего на 5 долл. США за тонну ниже показателя начала года.

Калийные удобрения

Ситуация с поставками хлористого калия оставалась негативной на протяжении большей части 2016 года вследствие задержек с подписанием контрактов со стороны китайских импортеров из-за накопления значительного объема запасов на китайских складах. Цены по контрактам на поставки в Китай обычно служат ориентиром для импортеров из других стран, однако в 2016 году вследствие отсутствия подписанных китайских контрактов, эту роль взяла на себя Индия, где в середине июня было подписано соответствующее соглашение. После того, как контракты на поставки хлористого калия в Индию по сниженным ценам были подписаны, это привело к резкому увеличению объемов реализации как индийским потребителям, так и потребителям по всему миру, и обеспечило мировой спрос на хлористый калий на уровне прошлого года в объеме, приблизительно равном 63 млн т.

По оценкам IFA, объем производства хлористого калия в 2016 году составил 62,7 млн т, что на 1,8 млн т меньше показателя 2015 года. Такое снижение связано со значительными усилиями по ограничению поставок в Северной Америке, где несколько второстепенных предприятий (в Канаде и США) были закрыты, а на ряде других загрузка мощностей была уменьшена. Производители в странах СНГ — впервые со времени распада в 2013 году консорциума «Уралкалия» и «Белорусской калийной компании» (БКК) — также проводили сокращение мощностей, стремясь добиться стабилизации цен. В странах Восточной Азии, напротив, в 2016 году производство хлористого калия выросло до 9,0 млн т, и его объем за период с 2010 года увеличился в 2,5 раза.

↓ 2,8%  
СНИЖЕНИЕ ОБЪЕМА ПРОИЗВОДСТВА ХЛОРИСТОГО КАЛИЯ В 2016 ГОДУ



# НАУЧНЫЙ ПОДХОД

Лучшая в мире фосфатная сырьевая база

Мировые запасы фосфатного сырья: **1,4** млрд т

**2,05** млрд т

**3,7** млрд т

**50** млрд т

**0,1** млрд т

**1,5** млрд т

## ФОСАГРО<sup>1</sup>

Тип руды	Магматическая
Содержание $Al_2O_3$	13,0–14,0% Высокое
Содержание примесей (MER) <sup>2</sup>	0,02–0,04
Уровень радиоактивности	Очень низкий
Содержание тяжелых металлов	Очень низкое
Содержание кадмия <sup>3</sup>	менее 0,1

## США

Тип руды	Осадочная
Содержание $Al_2O_3$	Очень низкое
Содержание примесей (MER) <sup>2</sup>	0,05–0,1
Уровень радиоактивности	От умеренного до высокого
Содержание тяжелых металлов	От умеренного до высокого

Содержание кадмия<sup>3</sup> **9–38**

## МАРОККО<sup>1</sup>

Тип руды	Осадочная
Содержание $Al_2O_3$	Очень низкое
Содержание примесей (MER) <sup>2</sup>	0,02–0,04
Уровень радиоактивности	Умеренный
Содержание тяжелых металлов	Умеренное

Содержание кадмия<sup>3</sup> **15–40**

## ТУНИС<sup>1</sup>

Тип руды	Осадочная
Содержание $Al_2O_3$	От низкого до умеренного
Содержание примесей (MER) <sup>2</sup>	0,05
Уровень радиоактивности	Умеренный
Содержание тяжелых металлов	От низкого до умеренного

Содержание кадмия<sup>3</sup> **40**

## ИОРДАНИЯ<sup>1</sup>

Тип руды	Осадочная
Содержание $Al_2O_3$	Очень низкое
Содержание примесей (MER) <sup>2</sup>	0,02–0,03
Уровень радиоактивности	От низкого до умеренного
Содержание тяжелых металлов	Низкое

Содержание кадмия<sup>3</sup> **5–6**

## КИТАЙ<sup>1</sup>

Тип руды	Осадочная
Содержание $Al_2O_3$	Очень низкое
Содержание примесей (MER) <sup>2</sup>	>0,05
Уровень радиоактивности	От низкого до умеренного
Содержание тяжелых металлов	От низкого до умеренного

Содержание кадмия<sup>3</sup> **2**

Источник: Fertecon, IMC, USGS 2011.  
<sup>1</sup> Основные регионы производства DAP/MAP в мире.  
<sup>2</sup> Относительный показатель содержания примесей (MER). Значение более 0,1 усложняет производство высококачественного DAP.  
<sup>3</sup> Среднее содержание кадмия, мг/кг.



Результаты применения безопасных удобрений

«ФосАгро» в сотрудничестве с ведущими научно-исследовательскими институтами Европы изучает положительный эффект от применения высококачественной продукции Компании представителями различных групп интересов. Мы заключили соглашения с Миланским и Вагенингенским (Нидерланды) университетами о проведении исследований влияния кадмия, содержащегося в фосфорсодержащих удобрениях, на различные сельскохозяйственные культуры и типы почв.

Мы хотим доказать, что снижение содержания кадмия в фосфорсодержащих удобрениях может способствовать повышению безопасности продуктов питания, которые ежедневно присутствуют в нашем рационе.

Растущая угроза загрязнения почвы кадмием и другими тяжелыми металлами привлекает к себе все больше внимания в контексте безопасности пищевых продуктов. Например, Европейская комиссия в настоящее время рассматривает возможность введения единых для всех стран ЕС ограничений на содержание кадмия в фосфорсодержащих удобрениях. Согласно анализу применяемых в Европе фосфорсодержащих удобрений, примерно у 8% удобрений содержание кадмия превышает 60 мг/кг P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>, а примерно у 31% удобрений — 40 мг/кг P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>. «ФосАгро» выпускает одни из наиболее безопасных фосфорсодержащих удобрений в мире: содержание кадмия в них составляет лишь 0,2 мг/кг P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> (производимые «ФосАгро» удобрения DAP).

Образование месторождений фосфатного сырья

Месторождения фосфатного сырья встречаются в различных формах по всему миру. Наиболее распространенные источники фосфатного сырья — магматические и осадочные месторождения.

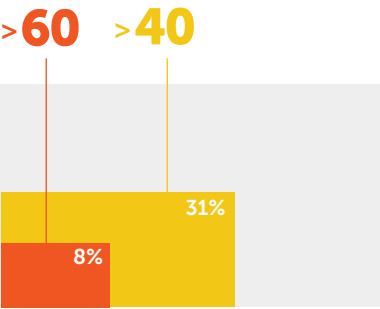
Магматические месторождения, подобные тем, которые разрабатывает «ФосАгро», формируются на протяжении десятков или даже сотен миллионов лет в результате застывания магмы. Как правило, сырье, добываемое на таких месторождениях, содержит меньшее количество опасных

примесей, таких как кадмий, свинец и радиоактивные элементы. Крупнейшие магматические месторождения расположены в Бразилии, Канаде, Финляндии, России и ЮАР.

Формирование осадочных месторождений занимает несколько тысяч лет. Такие месторождения являются наиболее распространенными: на сегодняшний день более 80% добываемого фосфатного сырья имеет осадочное происхождение. Наибольшие

запасы данного типа руд расположены в Северной Африке, на Ближнем Востоке и в США. Осадочные месторождения образуются за счет скоплений отмерших организмов, в древности населявших морское дно. Поскольку водная флора и фауна также накапливает тяжелые металлы, многие из которых являются водорастворимыми, сырье, добываемое на осадочных месторождениях, может содержать опасные примеси, такие как кадмий, свинец, ртуть и т. д.

Содержание кадмия в фосфатных удобрениях, mg/kg P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>



Фосфатные удобрения «ФосАгро» содержат

> 1 мг/кг P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> КАДМИЯ

ИССЛЕДОВАНИЯ:

Вагенингенский университет:

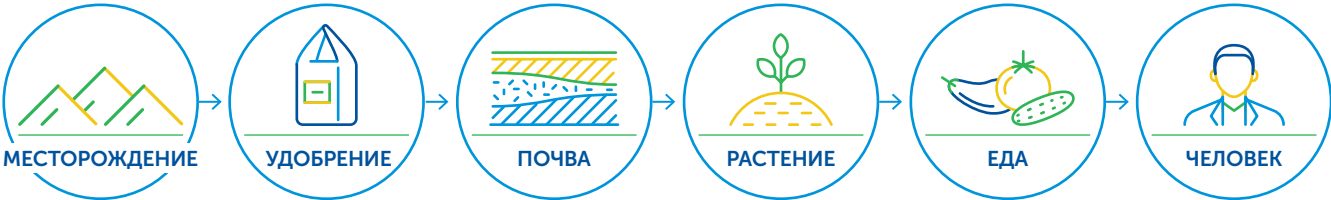
1

Разница между фактическим содержанием и биодоступностью (способностью усваиваться) кадмия, полученного из удобрений, и кадмия, накопленного в почве. В центре исследования — различные типы почв и особенности усвоения тяжелых металлов, в частности кадмия, сельскохозяйственными культурами (овощами, корнеплодами, зерновыми) и кормовыми травами в тепличных условиях. Данное исследование ставит целью изучить влияние тяжелых металлов, содержащегося в ряде удобрений, на качество растений, установить наличие или отсутствие немедленного эффекта от кадмия в удобрениях и подтвердить либо опровергнуть факт снижения содержания кадмия в сельскохозяйственных почвах.

2

Изменение содержания кадмия и других тяжелых металлов в почве и растениях при использовании фосфорсодержащих удобрений с высоким и низким содержанием вредных примесей в долгосрочном периоде с использованием расчетной модели и экспериментального исследования почв и растений. Это даст представление о динамике снижения содержания кадмия и других тяжелых металлов в почве и растениях в средне- и долгосрочном периоде (50–100 лет) вследствие использования фосфорсодержащих удобрений с низким содержанием тяжелых металлов.

КАК КАДМИЙ ПОПАДАЕТ В ТАРЕЛКУ



Кадмий и тяжелые металлы

В результате широкомасштабных исследований обнаружилось, что кадмий является одной из причин формирования почечной недостаточности и статистически связан с повышенным риском развития раковых заболеваний. У некурящих людей кадмий поступает в организм главным образом с пищей<sup>1</sup>. Наряду с другими тяжелыми металлами кадмий нередко присутствует в фосфатном сырье многих месторождений, особенно осадочных.

Кадмий (Cd) встречается в виде естественной примеси в фосфатных рудах в концентрации 1–200 мг/кг P<sub>2</sub>O<sub>5</sub> и присутствует

в большинстве промышленных фосфорсодержащих удобрений. Применение данных удобрений является основной причиной накопления кадмия в сельскохозяйственных почвах европейских стран<sup>2</sup>. Увеличение содержания кадмия в почве с большой вероятностью приводит к повышению его концентрации в сельскохозяйственных культурах, возделываемых на таких почвах. Корни растений поглощают содержащийся в воде кадмий, следовательно, повышенная концентрация данного элемента приводит к более интенсивному его поглощению. От корней кадмий поступает к наземным частям растения. Образующееся таким образом повышенное содержание кадмия

в сельскохозяйственных культурах представляет собой риск для здоровья людей<sup>2</sup>.

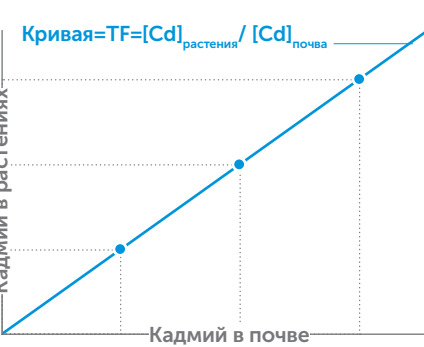
«ФосАгро» производит фосфорсодержащие удобрения из апатит-нефелиновой руды, которая добывается на магматических месторождениях «Апатита» и практически не содержит кадмия и иных вредных примесей. Мы считаем, что применение удобрений «ФосАгро» в процессе выращивания сельскохозяйственных культур позволяет производить более безопасные продукты питания и способствует повышению продовольственной безопасности, а также общего состояния здоровья потребителей сельскохозяйственной продукции.

Миланский университет:

1

Проведение полевых испытаний на сельскохозяйственных культурах (рис и пшеница) в Италии для сравнения показателей почвы, а также биохимических и биологических показателей культур при использовании стандартных удобрений и удобрений с низким содержанием тяжелых металлов, в частности кадмия. Исследование рассчитано на три года полевых испытаний на обрабатываемых сельскохозяйственных угодьях.

Линейное повышение концентрации Cd в растениях при повышении концентрации Cd в почве<sup>2</sup>

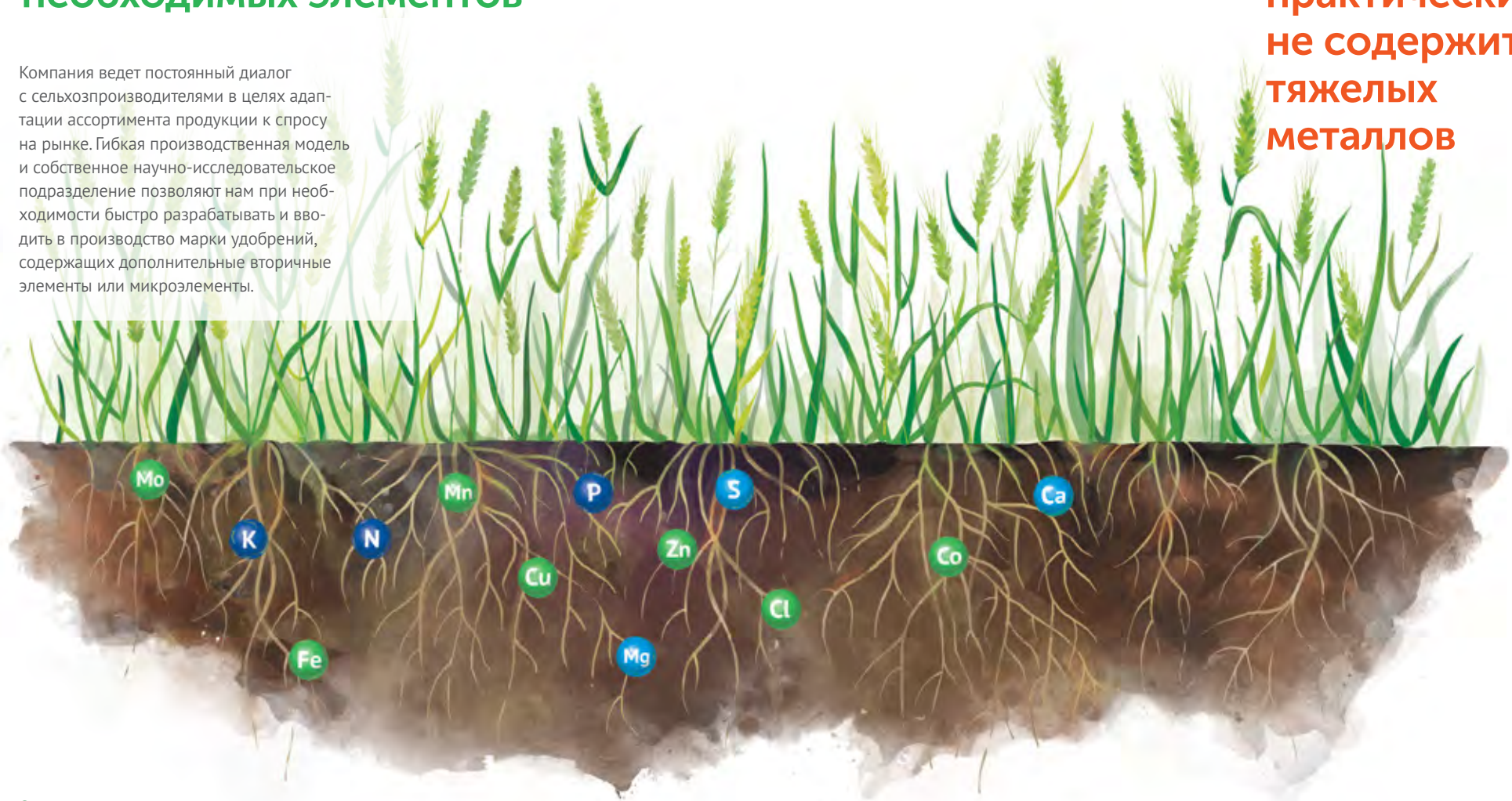


<sup>1</sup> Европейское агентство по безопасности продуктов питания. Кадмий в продуктах питания жителей Европы. EFSA Journal 2012 г.;10 (1):2551. [37 стр.] doi:10.2903/j.efsa.2012.2551.

<sup>2</sup> Эрик Смолдерс, Летиция Сикс. Анализ влияния фосфорсодержащих удобрений на накопление кадмия в сельскохозяйственных почвах европейских стран. 2013 г. [http://ec.europa.eu/health/scientific\\_committees/environmental\\_risks/docs/scher\\_o\\_168\\_rd\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/health/scientific_committees/environmental_risks/docs/scher_o_168_rd_en.pdf)

# Удобрения «ФосАгро» содержат весь комплекс необходимых элементов

Компания ведет постоянный диалог с сельхозпроизводителями в целях адаптации ассортимента продукции к спросу на рынке. Гибкая производственная модель и собственное научно-исследовательское подразделение позволяют нам при необходимости быстро разрабатывать и вводить в производство марки удобрений, содержащих дополнительные вторичные элементы или микроэлементы.



Элементы, содержащиеся в продукции «ФосАгро»

МИКРОЭЛЕМЕНТЫ							
<div><div>В</div><div>БОР</div></div> <div><div>+ усиливает прорастание пыльцы, пыльцевых трубок</div><div>+ принимает участие в формировании зерна и построении клеточных стенок</div></div> <div><div>при несоответствии норме:</div><div><div>остановка роста растений</div><div>отмирание конуса нарастания</div><div>сердцевидная гниль у корнеплодов</div><div>опробковение тканей плодов</div><div>парша картофеля</div></div></div>	<div><div>Fe</div><div>ЖЕЛЕЗО</div></div> <div><div>+ участвует в синтезе хлорофилла, процессах дыхания</div><div>+ участвует в ферментах, ответственных за реакции дыхания</div></div> <div><div>при несоответствии норме:</div><div><div>низкая интенсивность дыхания и фотосинтеза</div><div>хлороз</div></div></div>	<div><div>Mo</div><div>МОЛИБДЕН</div></div> <div><div>+ участвует в восстановлении нитратов</div><div>+ необходим для фиксации молекулярного азота бобовыми и почвенными азотфиксирующими микроорганизмами</div></div> <div><div>при несоответствии норме:</div><div><div>при больших дозах азотных удобрений низкий уровень молибдена приводит к накоплению нитратов в растениях</div><div>снижение урожая и содержания белковых соединений в растениях</div></div></div>	<div><div>Mn</div><div>МАРГАНЕЦ</div></div> <div><div>+ входит в состав ферментов</div><div>+ ускоряет прорастание и созревание</div><div>+ участвует в синтезе хлорофилла</div><div>+ важный элемент в усвоении растениями как нитратного, так и аммонийного азота</div></div> <div><div>при несоответствии норме:</div><div><div>точечный хлороз листьев</div><div>пятнистость и отмирание листьев</div></div></div>	<div><div>Cu</div><div>МЕДЬ</div></div> <div><div>+ необходима для формирования хлорофилла</div><div>+ повышает устойчивость к полеганию</div><div>+ способствует засухоустойчивости и морозоустойчивости</div></div> <div><div>при несоответствии норме:</div><div><div>карликовость зачатков и отсутствие завязей</div><div>гибель цитрусовых</div><div>вздутие у овощных культур</div></div></div>	<div><div>Zn</div><div>ЦИНК</div></div> <div><div>+ содержится в ферментах и участвует в синтезе ростовых веществ – ауксинов</div></div> <div><div>при несоответствии норме:</div><div><div>задержка роста междоузлий, появление хлороза ичмелколиственности фруктовых деревьев, белая почка кукурузы</div></div></div>	<div><div>Co</div><div>КОБАЛЬТ</div></div> <div><div>+ фиксация молекулярного азота клубеньковыми бактериями</div><div>+ является компонентом витамина B12</div></div> <div><div>при несоответствии норме:</div><div><div>внешние признаки сходны с симптомами азотного голодания</div><div>анемия у животных, ухудшение аппетита и продуктивности</div></div></div>	<div><div>Cl</div><div>ХЛОР</div></div> <div><div>+ участвует в реакциях энергетического обмена в растении</div><div>+ активизирует некоторые ферментные системы</div><div>+ поддерживает тургор растений</div></div> <div><div>при несоответствии норме:</div><div><div>скручивание краев листьев</div><div>утолщенные боковые корни</div></div></div>

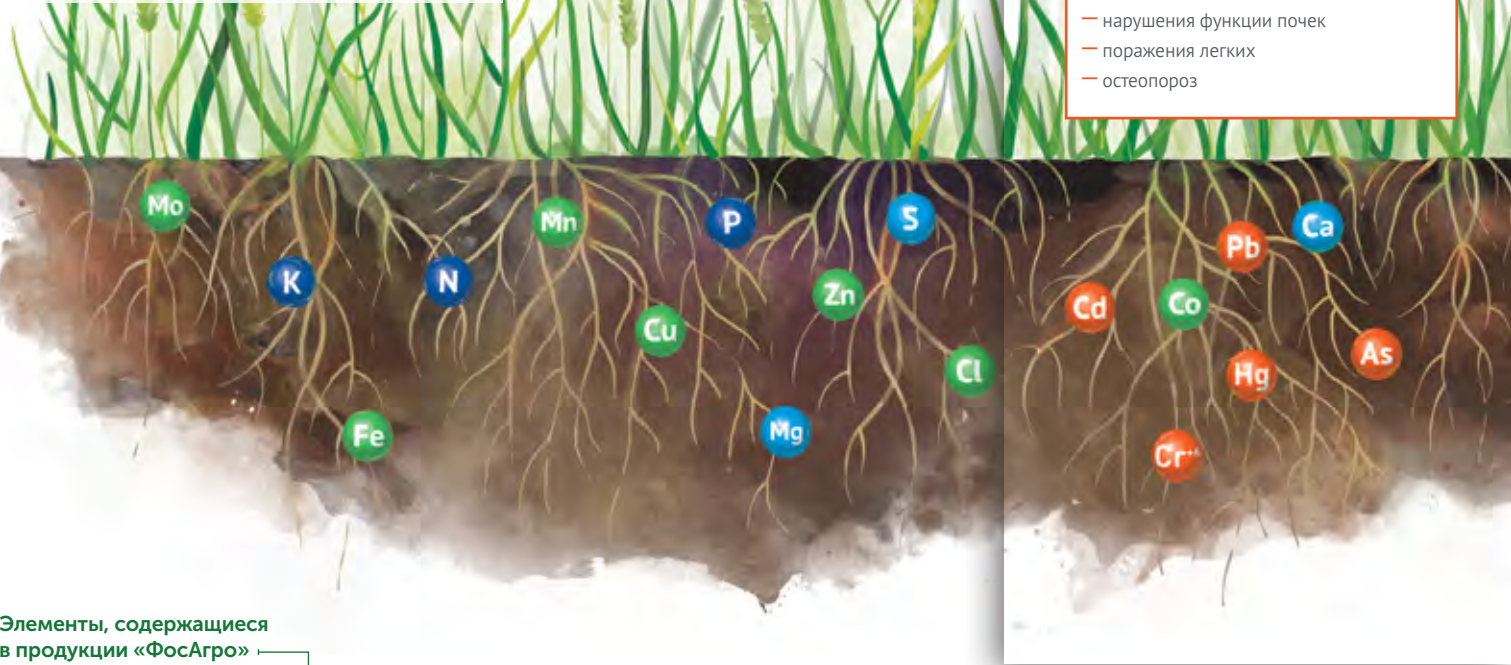
# Продукция «ФосАгро» практически не содержит тяжелых металлов

ВАЖНЕЙШИЕ ЭЛЕМЕНТЫ		
<div><div>N</div><div>АЗОТ</div></div> <div><div>+ напрямую увеличивает количество растительных белков</div><div>+ входит в состав ферментов, нуклеиновых кислот, хлорофилла, витаминов, алкалоидов</div><div>+ снижает влажность зерна при созревании</div><div>+ определяет интенсивность синтеза белка</div></div> <div><div>при несоответствии норме:</div><div><div>резкое снижение роста вегетативной массы</div><div>как следствие, снижение урожая</div></div></div>	<div><div>P</div><div>ФОСФОР</div></div> <div><div>+ способствует накоплению энергии в растении,</div><div>+ ускоряет биосинтез</div><div>+ способствует развитию корневой системы</div><div>+ повышает зимостойкость и качество урожая</div></div> <div><div>при несоответствии норме:</div><div><div>торможение развития и созревания</div><div>снижение урожая и его качества</div></div></div>	<div><div>K</div><div>КАЛИЙ</div></div> <div><div>+ повышает устойчивость растений к неблагоприятным условиям и поражению болезнями</div><div>+ участвует в процессах синтеза и тока углеводов в растениях,</div><div>+ обуславливает водоудерживающую способность клеток и тканей</div></div> <div><div>при несоответствии норме:</div><div><div>побурение краев листовых пластинок – «листовой ожог»</div><div>растения легче подвергаются заболеваниям</div></div></div>
ВТОРИЧНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ		
<div><div>Ca</div><div>КАЛЬЦИЙ</div></div> <div><div>+ косвенно участвует в фотосинтезе и транспорте углеводов, в процессах усвоения азота растениями</div><div>+ участвует в формировании клеточных оболочек</div><div>+ обуславливает обводненность и поддержание структуры клеточных органелл</div></div> <div><div>при несоответствии норме:</div><div><div>угнетение корневой системы</div><div>появление хлоротичной пятнистости листьев, пожелтение и последующее их отмирание</div></div></div>	<div><div>Mg</div><div>МАГНИЙ</div></div> <div><div>+ центральный атом каждой молекулы хлорофилла</div><div>+ участвует в фосфатном обмене</div></div> <div><div>при несоответствии норме:</div><div><div>развивается хлороз между жилками листа</div></div></div>	<div><div>S</div><div>СЕРА</div></div> <div><div>+ является частью любой живой клетки</div><div>+ входит в состав двух из 21 аминокислоты, формирующей белок</div><div>+ участвует в образовании ферментов и витаминов</div><div>+ обеспечивает прибавку урожая зерновых культур</div><div>+ стимулирует образование клубеньковых бактерий и фиксацию азота бобовыми растениями</div></div> <div><div>при несоответствии норме:</div><div><div>мелкие листья с желтоватой окраской, вытянутые стебли</div><div>ухудшается рост и развитие растений</div></div></div>



# Удобрения «ФосАгро» содержат весь комплекс необходимых элементов

Компания ведет постоянный диалог с сельхозпроизводителями в целях адаптации ассортимента продукции к спросу на рынке. Гибкая производственная модель и собственное научно-исследовательское подразделение позволяют нам при необходимости быстро разрабатывать и вводить в производство марки удобрений, содержащих дополнительные вторичные элементы или микроэлементы.



Элементы, содержащиеся в продукции «ФосАгро»

## МИКРОЭЛЕМЕНТЫ

B

БОР

- + усиливает прорастание пыльцы, пыльцевых трубок
- + принимает участие в формировании зерна и построении клеточных стенок

- при несоответствии норме:
- остановка роста растений
  - отмирание конуса нарастания
  - сердцевинная гниль у корнеплодов
  - опробковение тканей плодов
  - парша картофеля

Fe

ЖЕЛЕЗО

- + участвует в синтезе хлорофилла, процессах дыхания
- + участвует в ферментах, ответственных за реакции дыхания

- при несоответствии норме:
- низкая интенсивность дыхания
  - фотосинтеза
  - хлороз

Mo

МОЛИБДЕН

- + участвует в восстановлении нитратов
- + необходим для фиксации молекулярного азота бобовыми и почвенными азотфиксирующими микроорганизмами

- при несоответствии норме:
- при больших дозах азотных удобрений низкий уровень молибдена приводит к накоплению нитратов в растениях
  - снижение урожая и содержания белковых соединений в растениях

Mn

МАРГАНЕЦ

- + входит в состав ферментов
- + ускоряет прорастание и созревание
- + участвует в синтезе хлорофилла
- + важный элемент в усвоении растениями как нитратного, так и аммонийного азота

- при несоответствии норме:
- точечный хлороз листьев
  - пятнистость и отмирание листьев

## ТОКСИЧНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

As

МЫШЬЯК

- При отравлении мышьяком могут наблюдаться тошнота, рвота, боли в животе и иные расстройства;
- Систематическое воздействие мышьяка может вызывать онкологические, сердечно-сосудистые заболевания, гиперпигментацию кожи, кератодермию, неврологические проблемы и нарушения развития

Cd

КАДМИЙ

Вызывает заболевания:

- онкологические
- сердечно-сосудистые
- нарушения функции почек
- поражения легких
- остеопороз

Hg

РТУТЬ

- Может оказывать токсичное воздействие на нервную, пищеварительную и иммунную системы организма, а также на легкие, почки, кожу и глаза
- Воздействие ртути — даже в небольших количествах — может вызывать серьезные проблемы со здоровьем и представляет угрозу для внутриутробного развития плода и развития ребенка на ранних стадиях жизни

Pb

СВИНЕЦ

- Длительное воздействие может вызывать боли в животе, расстройства пищеварения, агрессивность, головные боли, утомляемость, потерю памяти, анемию и многие другие негативные симптомы
- У детей воздействие свинца может стать причиной поведенческих проблем, снижения показателей интеллекта, нарушения развития и ухудшения способности к обучению

Cr+6

ШЕСТИВАЛЕНТНЫЙ ХРОМ

- Является канцерогеном
- Воздействует на дыхательную систему, почки, печень, кожу и глаза
- Может вызывать астму или поражение кожи и слизистой оболочки носа

Cu

МЕДЬ

- + необходима для формирования хлорофилла
- + повышает устойчивость к полеганию
- + способствует засухоустойчивости и морозоустойчивости

- при несоответствии норме:
- задержка роста зачатков и отсутствие завязей
  - гибель цитрусовых
  - вздутие у овощных культур

## ВАЖНЕЙШИЕ ЭЛЕМЕНТЫ

N

АЗОТ

- + напрямую увеличивает количество растительных белков
- + входит в состав ферментов, нуклеиновых кислот, хлорофилла, витаминов, алкалоидов
- + снижает влажность зерна при созревании
- + определяет интенсивность синтеза белка

- при несоответствии норме:
- резкое снижение роста вегетативной массы
  - как следствие, снижение урожая

P

ФОСФОР

- + способствует накоплению энергии в растении,
- + ускоряет биосинтез
- + способствует развитию корневой системы
- + повышает зимостойкость и качество урожая

- при несоответствии норме:
- торможение развития и созревания
  - снижение урожая и его качества

K

КАЛИЙ

- + повышает устойчивость растений к неблагоприятным условиям и поражению болезнями
- + участвует в процессах синтеза и тока углеводов в растениях,
- + обуславливает водоудерживающую способность клеток и тканей

- при несоответствии норме:
- побурение краев листовых пластинок – «листовой ожог»
  - растения легче подвергаются заболеваниям

## ВТОРИЧНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

Ca

КАЛЬЦИЙ

- + косвенно участвует в фотосинтезе и транспорте углеводов, в процессах усвоения азота растениями
- + участвует в формировании клеточных оболочек
- + обуславливает обводненность и поддержание структуры клеточных органелл

- при несоответствии норме:
- угнетение корневой системы
  - появление хлоротичной пятнистости листьев, пожелтение и последующее их отмирание

Mg

МАГНИЙ

- + центральный атом каждой молекулы хлорофилла
- + участвует в фосфатном обмене

- при несоответствии норме:
- развивается хлороз между жилками листа

S

СЕРА

- + является частью любой живой клетки
- + входит в состав двух из 21 аминокислоты, формирующей белок
- + участвует в образовании ферментов и витаминов
- + обеспечивает прибавку урожая зерновых культур
- + стимулирует образование клубеньковых бактерий и фиксацию азота бобовыми растениями

- при несоответствии норме:
- мелкие листья с желтоватой окраской, вытянутые стебли
  - ухудшается рост и развитие растений

Zn

ЦИНК

- + содержится в ферментах и участвует в синтезе ростовых веществ – ауксинов

- при несоответствии норме:
- задержка роста междоузлий, появление хлороза ичмелколиственности фруктовых деревьев, белая почка кукурузы

Co

КОБАЛЬТ

- + фиксация молекулярного азота клубеньковыми бактериями
- + является компонентом витамина B12

- при несоответствии норме:
- внешние признаки сходны с симптомами азотного голодания
  - анемия у животных, ухудшение аппетита и продуктивности

Cl

ХЛОР

- + участвует в реакциях энергетического обмена в растении
- + активизирует некоторые ферментные системы
- + поддерживает тургор растений

- при несоответствии норме:
- скручивание краев листьев
  - утолщенные боковые корни



# ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ



Михаил Рыбников  
Исполнительный директор

Производство фосфорсодержащих удобрений «ФосАгро» за 2016 год увеличилось на 10,8% по сравнению с предыдущим годом благодаря рентабельным инвестициям в модернизацию и расширение производственных мощностей. В перспективе мы планируем выйти на новый этап обеспеченности собственным сырьем и увеличить переработку собственной руды внутри Группы за счет запланированного на 2017 год запуска новых линий по производству аммиака и гранулированного карбамида.

## ДОБЫЧА

Мощности по видам продукции

Апатитовый концентрат  
**8,5** млн т

Нефелиновый концентрат  
**1,7** млн т

Продажи апатитового концентрата в 2016 г., тыс. т



### Сегмент фосфорсодержащей продукции

В рамках Группы поставка фосфатного сырья обеспечивается АО «Апатит», которое осуществляет добычу апатит-нефелиновой руды и ее переработку в апатитовый и нефелиновый концентраты.

Переработкой сырья в фосфорном сегменте занимаются АО «ФосАгро-Череповец», Балаковский филиал АО «Апатит» (бывш. ЗАО «Балаковские минеральные удобрения») и АО «Метаксим». Фосфорный комплекс АО «ФосАгро-Череповец» и Балаковский филиал АО «Апатит» специализируются на производстве фосфорсодержащих удобрений. Балаковский филиал АО «Апатит» также осуществляет производство кормового монокальцийфосфата (МСР). На предприятии АО «Метаксим» производятся комплексные гранулированные удобрения (PKS) и промышленные фосфаты — триполифосфат натрия (STPP) и сульфат калия (SOP).

#### Основные показатели

- В 2016 году объем производства фосфорсодержащих удобрений увеличился на 10,8% по сравнению с предыдущим годом и составил 5,9 млн т.
- Объем продаж фосфорсодержащих удобрений вырос на 10,6% по сравнению с 2015 годом и составил 5,9 млн т.
  - Доля потребления апатитового концентрата внутри Группы составила 71,4% от совокупного объема производства.

#### Добыча

В 2016 году совокупный объем извлеченной апатит-нефелиновой руды составил 33,4 млн т по сравнению с 27,2 млн т в 2015 году. Произведено 8,5 млн т апатитового концентрата, что превысило объем предыдущего года (7,9 млн т).

Доля потребления апатитового концентрата внутри Группы увеличилась до 71,4% (6 110 тыс. т) от общего объема продаж апатитового концентрата в 2016 году по сравнению с 74,8% (5 808 тыс. т) в 2015 году главным образом благодаря росту объемов собственного производства фосфорсодержащих удобрений на 10,8% в 2016 году. Доля апатитового концентрата, реализованного Группой в 2016 году сторонним потребителям на внутреннем и экспортном рынке, составила 11,7% и 16,9% соответственно по сравнению с 11,2% и 14,0% в 2015 году. Большая часть экспорта приходилась на бельгийскую компанию Prayon и норвежского производителя Yara. Объемы продаж на внутреннем рынке снизились в 2016 году по сравнению с 2015 годом главным образом в результате увеличения объемов внутреннего потребления.

В 2016 году объемы производства и продаж нефелинового концентрата выросли на 0,7% и 1,6% соответственно по сравнению с предыдущим годом. Весь произведенный АО «Апатит» нефелиновый концентрат поставляется единственному

## Увеличение объема производственных мощностей при поддержании уровней их загрузки

### ОБЪЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА И ПРОДАЖ ПРОДУКЦИИ АО «АПАТИТ»

	Объемы производства, тыс. т			Объемы продаж <sup>1</sup> , тыс. т		
	2016	2015	Изменение за год, %	2016	2015	Изменение за год, %
Апатитовый концентрат	8 530,3	7 853,3	8,6%	2 448,3	1 962,4	24,8%
Нефелиновый концентрат	958,1	951,9	0,7%	969,7	954,6	1,6%

<sup>1</sup> Без учета продаж внутри Группы.

потребителю — ЗАО «БазэлЦемент-Пикалево», которое в 2016 году незначительно увеличило объемы его переработки.

АО «Апатит», добывающее дочернее предприятие «ФосАгро», имеет пять лицензий на добычу и две лицензии на разведку апатит-нефелиновых руд, что позволяет ему осуществлять разведку и добычу апатит-нефелиновых руд на шести месторождениях и вести разведку запасов на двух месторождениях.

#### ЛИЦЕНЗИИ НА ДОБЫЧУ

Кировский рудник (Кукисвумчорское и Юкспорское месторождение)  
31.12.2025

Восточный рудник (Коашвинское месторождение)  
31.12.2017

Восточный рудник (Ньюрпахкское месторождение)  
31.12.2063

Расвумчорский рудник (месторождения Апатитовый цирк и Плато Расвумчорр)  
01.01.2024

Центральный рудник (месторождение Плато Расвумчорр)  
31.12.2017

#### ЛИЦЕНЗИИ НА РАЗВЕДКУ

Месторождение Йолитовый отрог  
01.02.2024

Плато Плот  
14.12.2040

### РУДНЫЕ ЗАПАСЫ «ФОСАГРО» ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2017 Г.

Месторождение	Запасы, тыс. т (Категории А, В и С1)	Среднее содержание P <sub>2</sub> O <sub>5</sub> , %
Кукисвумчорское	401 042	14,26
Юкспорское	505 273	14,12
Апатитовый цирк	105 799	14,24
Плато Расвумчорр	321 059	13,02
Плато Плот	2 058	16,52
Коашвинское	593 393	16,89
Ньюрпахкское	58 029	13,31
Йолитовый отрог	1,754	14,14
<b>ИТОГО</b>	<b>1 988 407</b>	<b>14,78</b>

### Классификация запасов

**Категория А:** месторождение детально разведано, контуры месторождения обозначены на местности канавами, скважинами или подземными выработками. Качество и свойства руды определены достоверно и гарантируют надежность проектируемой разработки месторождения.

**Категория В:** месторождение в значительной степени разведано и изучено, контуры месторождения обозначены на местности канавами, скважинами или подземными выработками. Качество и свойства руды определены достаточно детально и в значительной мере гарантируют надежность проектируемой разработки месторождения.

**Категория С1:** месторождение разведано по редкой сети канав, скважин или подземных выработок. Качество, свойства руды и основные условия разработки месторождения определены экспериментальными исследованиями по аналогии с изученными месторождениями того же типа. Данная категория включает смежные с залежами категорий А и В запасы, а также запасы на месторождениях со сложным строением, на которых структура рудного тела не поддается достоверному определению даже при значительном сгущении сети разведки.



ПЕРЕРАБОТКА						
Мощности фосфатного сегмента по видам продукции		ОБЪЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА И ПРОДАЖ ФОСФОРСОДЕРЖАЩИХ УДОБРЕНИЙ ИКОРМОВОГО МОНОКАЛЬЦИЙФОСФАТА (МСР)				
MAP/DAP/NPK/NPS	Кормовые фосфаты	Объемы производства, тыс. т			Объемы продаж, тыс. т	
		2016	2015	Изменение за год, %	2016	2015
5,5	360	2 768,9	2 643,2	4,8%	2 696,4	2 639,2
APP	PKS	2 060,0	1 922,6	7,1%	2 043,5	1 878,5
140	100	512,4	272,8	87,8%	517,3	265,3
Фосфорная кислота	Триполифосфат натрия	APP	109,6	26,6%	115,4	104,5
		MCP	272,2	24,4%	338,5	257,7
		PKS	95,9	(11,3)%	90,1	89,8
2,3	130	36,7	29,7	23,6%	35,8	27,5
		SOP				30,2%

ОБЪЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА И ПРОДАЖ: АЗОТНЫЕ УДОБРЕНИЯ					
	Объемы производства, тыс. т			Объемы продаж, тыс. т	
	2016	2015	Изменения за год, %	2016	2015
Карбамид	1 036,1	978,1	5,9%	1 018,5	949,4
Аммиачная селитра	458,9	455,3	0,8%	375,5	416,0

**Переработка**

В 2016 году объемы производства и продаж фосфорсодержащих удобрений увеличились по сравнению с 2015 годом на 10,8% и 10,6% соответственно.

Благодаря возможности быстрого переключения производственных мощностей между выпуском MAP/DAP и NPK/NPS и преимуществу в виде относительно низкой себестоимости производства по сравнению с конкурентами Компания нарастила объемы производства и продаж MAP/DAP в 2016 году по сравнению с прошлым годом на 4,8% и 2,2% соответственно.

В 2016 году объемы производства NPK увеличились на 7,1% до 2,1 млн т, а объемы продаж выросли на 8,8% до 2,0 млн т. Объемы производства и продаж NPS увеличились на 87,8% и 95,0%, составив 512 тыс. т и 517 тыс. т соответственно.

Объемы производства и продаж удобрений PKS составили 85,1 тыс. т и 90,1 тыс. т соответственно.

В 2016 году объемы производства и продаж сульфата калия (SOP) снизились на 28,9% и 21,8%, составив 26,1 тыс. т и 28,0 тыс. т соответственно.

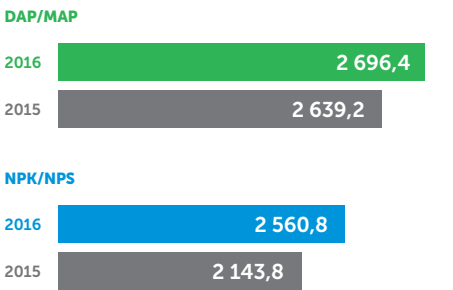
Благодаря гибкости производственных процессов и преимуществу низкой себестоимости продукции по сравнению с конкурентами на протяжении 2016 года Компания успешно обеспечивала загрузку производственных мощностей на уровне, близком к 100%, в том числе при увеличе-

нии объемов производства MAP/DAP/NPK/NPS на 12,2% по сравнению с прошлым годом до 5,5 млн т и МСР на 6,2% до 360 тыс. т соответственно.

**Прогноз**

- Группа «ФосАгро» продолжит работать над выполнением стратегической задачи по оптимизации издержек в сегменте добычи.
- Активно ведутся работы по расширению производства в Череповецком производственном комплексе. В 2016 году производительность действующих линий предприятия выросла на 8%.

Объемы продаж DAP/MAP и NPK/NPS, тыс. т



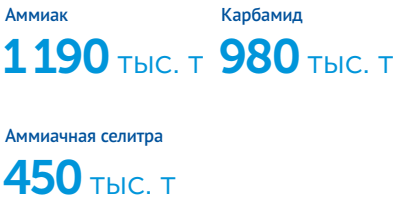
Деятельность собственного научно-исследовательского подразделения как основной фактор роста «ФосАгро»

В мае 2016 года проектная организация ООО «Горно-Химический инжиниринг» объединила свои ресурсы с научно-исследовательским институтом по удобрениям и инсектофунгицидам им. Я.В. Самойлова. В результате объединения институт в настоящее время располагает собственной развитой проектной базой и может выполнять комплексные работы в области производства минеральных удобрений, кормовых и технических солей, серной и

экстракционной фосфорной кислот, добычи и обогащения сырья по направлениям:

- проведение научно-исследовательских работ;
- разработка исходных данных на проектирование (в т.ч. базовых проектов);
- модернизация технологий действующих производств с увеличением мощности и энергоэффективности с их патентной защитой;

Мощности азотного сегмента по видам продукции



Аммиачная селитра  
450 тыс. т

Сегмент азотных удобрений

Сегмент азотных удобрений представлен азотным комплексом АО «ФосАгро-Череповец», специализирующимся на производстве аммиака, карбамида, аммиачной селитры и удобрений на ее основе.

**Основные показатели**

- В 2016 году объем производства азотных удобрений увеличился на 4,3% по сравнению с прошлым годом и составил 1,5 млн т.
- Объем продаж азотных удобрений остался на прежнем уровне — 1,4 млн т.
- Строительство нового агрегата по производству аммиака мощностью 760 тыс. т в год ведется согласно намеченному графику, ввод объекта в эксплуатацию запланирован на 2017 год.

- проведение обследований и опытно-промышленных испытаний;
- выполнение изыскательских работ (инженерно-геологические и инженерно-геодезические изыскания);
- выполнение проектной, рабочей и конструкторской документации;
- участие в пуске и освоении производства, осуществление авторского надзора.

**Динамика производства**

В 2016 году общий объем продаж азотных удобрений остался практически на уровне прошлого года.

Объемы производства карбамида увеличились по сравнению с 2016 годом на 5,9% и составили 1 036,1 тыс. т, а объемы продаж выросли на 7,3%, до 1 018,5 тыс. т.

В 2016 году 43% всех экспортных поставок карбамида осуществлялось в рамках долгосрочных контрактов, заключенных с Трафто AG (Швейцария) на период с июля 2013 года по июнь 2015 года (в 2015 году контракт был продлен до сентября 2016 года) и Амегора AG (Швейцария). Основная часть прочих объемов карбамида реализуется на спотовом рынке или по краткосрочным контрактам сроком на один квартал. Руководство Группы полагает, что такой подход позволяет сохранять объемы продаж и цены на карбамид на стабильном уровне и дает возможность гибко использовать преимущества спотового рынка.

Производимый «ФосАгро» аммиак используется для изготовления фосфорсодержащих и азотных удобрений предприятиями Группы. Увеличение объемов производства аммиака на 7,8% по сравнению с 2015 годом было обусловлено эффективным графиком плановых ремонтов. В результате обеспеченность Группы собственным аммиачным сырьем выросла с 72,4% в 2015 году до 72,8% в 2016 году. Большая часть произведенно-

го в 2016 году аммиака была использована собственными предприятиями Группы для наращивания объемов выпуска фосфорсодержащих удобрений и карбамида.

В 2016 году суммарные объемы производства аммиачной селитры (АН) и САФУ (NP) выросли на 1%, а продажи сократились на 9,7%.

**Прогноз**

- После запланированного на 2017 год ввода в эксплуатацию нового агрегата по производству аммиака мощностью 760 тыс. т в год самообеспеченность Группы данным видом сырья существенно возрастет.
- Ввод в эксплуатацию нового агрегата по производству карбамида мощностью 500 тыс. т в год также запланирован на 2017 год.



# ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

## Отчет о совокупном доходе

**Выручка**  
В 2016 году выручка Компании составила 187,7 млрд. руб. Объемы продаж увеличились за счет осуществления стратегии, направленной на повышение гибкости и активное расширение производственных мощностей, в результате чего общие объемы выпуска и реализации удобрений по сравнению с предыдущим годом возросли на 9,4% и 8,8%, соответственно. Выручка сократилась на 1% по сравнению с 2015 годом, составив 187,7 млрд руб.

В 2016 году доля экспортных продаж в консолидированной выручке Компании составила 66,4% по сравнению с 73,2% в 2015 году.

## Увеличение выручки за счет повышения гибкости производства



## Валовая прибыль, операционная прибыль, EBITDA и прибыль за отчетный период

В 2016 году валовая прибыль уменьшилась на 5%, составив 101,4 млрд руб. (2015 год — 106,7 млрд руб.), в связи с чем, валовая рентабельность уменьшившись на 2 п. п. (с 56% в 2015 году до 54% в 2016 году).

Операционная прибыль за отчетный период составила 61,6 млрд рублей, что на 16% ниже показателя 73,3 млрд рублей в 2015 г.

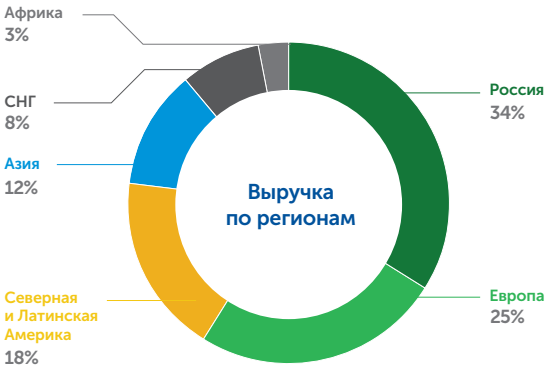
Рентабельность по операционной прибыли уменьшилась на 6 п. п. — с 39% в 2015 года до 33% в 2016 году.

EBITDA в 2016 г. сократилась на 12% до 72,4 млрд рублей по сравнению с 82,5 млрд рублей годом ранее. Рента-

бельность по EBITDA сократилась на 4 п.п. до 39% по сравнению с 43% в 2015 г.

Девальвация рубля в 2016 г., по сравнению с 2015 г. (средний курс доллара США в 2016 г. и 2015 г. составил 67,03 рублей и 60,96 рублей соответственно), оказала поддержку показателям «ФосАгро» за отчетный период, в связи с тем, что цены на основную продукцию Компании на зарубежных рынках выражены в долларах США, тогда как затраты - в основном в рублях. При этом укрепление рубля по состоянию на 31 декабря 2016 г. (60,66 рублей за доллар США) по сравнению с 31 декабря 2015 г. (72,88 рублей за доллар) привело к прибыли от курсовых разниц в размере 16 962 млн рублей в 2016 г.; в 2015 г. убыток от курсовых разниц составил 22 178 млн рублей.

Базовая и разводненная прибыль на акцию в 2016 г. увеличилась на 64% — до 462 рублей по сравнению с 281 рублем в 2015 г.



## Отчет о финансовом положении

Общий долг по состоянию на 31 декабря 2016 г. снизился до 112,4 млрд рублей с 134,5 млрд рублей по состоянию на 31 декабря 2015 г. Чистый долг по состоянию на 31 декабря 2016 г. сократился до 105,1 млрд рублей со 105,2 млрд рублей на 31 декабря 2015 г. в результате укрепления курса рубля относительно доллара США на 31 декабря 2016 г. Большая часть займов и кредитов Компании выражена в долларах США, что естественным образом захеджировано валютной выручкой.

Соотношение чистого долга Компании к показателю EBITDA выросло до 1,45 по состоянию на 31 декабря 2016 г. в сравнении с 1,28 по состоянию на 31 декабря 2015 г.

## ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, млн руб.

	2016 г.	2015 г.	Изменение, %
Выручка	187 742	189 732	-1%
Себестоимость реализованной продукции	-86 391	-83 064	4%
Валовая прибыль	101 351	106 668	-5%
• Рентабельность по валовой прибыли	54%	56%	2 п. п.
Операционная прибыль	61 598	73 331	-16%
• Рентабельность по операционной прибыли	33%	39%	6 п. п.
Убыток/прибыль за год	59 886	36 436	64%
• Норма чистой прибыли/убытка	32%	19%	-13 п. п.
EBITDA	72 365	82 464	-12%
Рентабельность по EBITDA	39%	43%	4 п. п.
Чистый долг	105 115	105 165	0%
Коэффициент чистый долг / EBITDA	1,45	1,28	13%

## ОСНОВНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Объем реализации, тыс. т	2016 г.	2015 г.	Изменение, %
Фосфорсодержащая продукция	5 925	5 384	10%
Азотные удобрения	1 394	1 365	2%
Рудник и обогажительная фабрика АО «Апатит»	3 418	2 917	17%
Прочая продукция	94	103	-8%

## ВЫРУЧКА ПО РЕГИОНАМ, млн руб.

	2016 г.	2015 г.	Изменение, %
Северная и Латинская Америка	32 992	44 430	-26%
Европа	46 738	47 303	-1%
Африка	6 367	12 475	-49%
Азия	22 742	23 909	-5%
СНГ	15 883	10 740	48%
Россия	63 020	50 875	24%
ИТОГО	187 742	189 732	-1%

## ВЫРУЧКА ПО СЕГМЕНТАМ, млн руб.

	2016 г.	2015 г.	Изменение, %
Фосфорсодержащие удобрения	168 136	167 430	0%
Азотные удобрения	18 829	21 574	-13%
Прочая деятельность	777	728	7%
ИТОГО	187 742	189 732	-1%



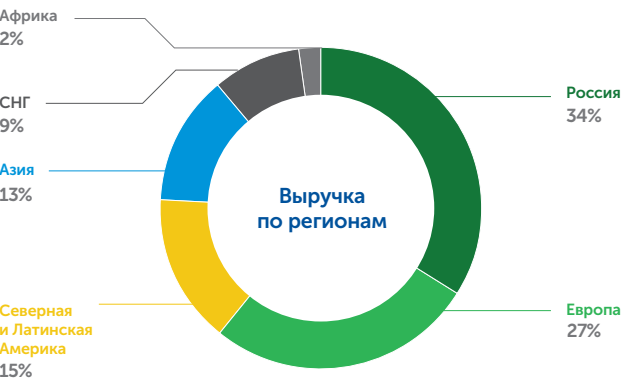
Сегмент фосфорсодержащей продукции

Выручка в сегменте фосфорсодержащих удобрений незначительно увеличилась до 168,1 млрд рублей в 2016 г. За отчетный период Компания увеличила производство и продажи фосфорсодержащих удобрений и кормовых фосфатов на 11%. Объемы продаж апатитового и нефелинового концентратов в 2016 г. выросли на 17%.

Валовая прибыль сегмента фосфорсодержащих удобрений в 2016 г. увеличилась на 4% до 93,5 млрд рублей. Рентабельность по валовой прибыли составила 56% по сравнению с 58% в 2015 г.

Ситуация на рынке фосфорсодержащих удобрений в 2016 году

- Средний уровень цен на DAP (FOB Тампа) и MAP (FOB Балтика/Черное море) в 2016 г. составил 347 долларов США за тонну и 339 долларов США за тонну соответственно, что на 24% и 26% ниже, чем в 2015 г. Сокращение мировых цен на фосфорсодержащие удобрения было вызвано слабой конъюнктурой рынка на основных сырьевых рынках и последующим ростом предложения удобрений со стороны новых мощностей в Марокко (2 млн тонн DAP/MAP/NPS/NPK в 1 квартале 2016 г. и 3 квартале 2016 г.) и усилением конкуренции.
- Существенное сокращение цен на основное сырье вызвало рост производства DAP в Индии, в результате чего сократился спрос на импортную продукцию. Импорт DAP в Индию в 2016 г. составил 4,3 млн тонн, что на 30% ниже показателя 2015 г. Импорт NP/NPK в Индию сократился на 26% до 0,5 млн тонн.
- Относительно низкие цены на фосфорсодержащие удобрения наряду с благоприятными экономическими факторами в сельскохозяйственной отрасли



ВЫРУЧКА СЕГМЕНТА ФОСФОРСОДЕРЖАЩЕЙ ПРОДУКЦИИ ПО РЕГИОНАМ, млн руб.

Регион	2016 г.	2015 г.	Изменение, %
Северная и Латинская Америка	25 765	33 623	-23%
Европа	44 271	43 692	1%
Африка	3 912	9 057	-57%
Азия	21 102	23 782	-11%
СНГ	15 408	10 719	44%
Россия	57 678	46 557	24%
ИТОГО	168 136	167 430	0%

в Бразилии и Аргентине способствовали восстановлению потребления и импорта фосфатов. В 2016 г. общий импорт фосфорсодержащих удобрений (DAP/MAP/TSP/NP/NPK) вырос на 23% и превысил 6,3 млн тонн, включая 2,7 млн тонн импорта MAP. Либерализация правил экспорта сельскохозяйственной продукции в Аргентине способствовали росту потребления удобрений. Импорт DAP/MAP в Аргентину вырос на 74% до 1,15 млн тонн.

- Экспорт фосфорсодержащих удобрений (DAP/MAP/NP/TSP) из Китая сократился на 19% до 10,1 млн тонн. Экспорт DAP

за 2016 г. сократился на 15% до 6,8 млн тонн. Основной причиной падения экспорта было сокращение производства в связи с низкой эффективностью и усилением регулирования в сфере экологии.

Рост объема продаж удобрений был обусловлен в основном возможностями гибкой модели производства и продаж Компании, что позволило ей существенно увеличить продажи удобрений MAP и NPK на внутреннем рынке, NPS — на экспортном рынке и апатитового концентрата на всех рынках сбыта.

СЕГМЕНТ ФОСФОРСОДЕРЖАЩЕЙ ПРОДУКЦИИ, млн руб.

Результаты	2016 г.	2015 г.	Изменение, %
Выручка	16 8136	167 430	0%
Себестоимость реализованной продукции	-74 667	-70 344	6%
Валовая прибыль	93 469	97 086	-4%
Рентабельность по валовой прибыли	56%	58%	-2 п. п.

ВЫРУЧКА И ОБЪЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ОСНОВНЫХ ФОСФОРСОДЕРЖАЩИХ ПРОДУКТОВ

	Выручка, млн руб.			Объем реализации, тыс. т		
	2016 г.	2015 г.	Изменение, %	2016 г.	2015 г.	Изменение, %
Апатитовый концентрат	26 037	19 155	36%	2 448	1 962	25%
DAP/MAP	63 906	73 362	-13%	2 684	2 625	2%
NPK/NPS	48 373	45 769	6%	2 561	2 144	19%
MCP	9 990	7 749	29%	339	258	31%

- MAP/DAP: Выручка от продаж DAP/MAP сократилась на 13% с 73,4 млрд рублей (1 203 млн долларов США) в 2015 г. до 63,9 млрд рублей (953 млн долларов США) в 2016 г., что отражает сокращение средней выручки на тонну DAP/MAP в рублевом выражении на 15% и рост объема продаж на 2% за год.
- NPK: Выручка от продаж NPK выросла на 1% с 38,9 млрд рублей (638 млн долларов США) в 2015 г. до 39,2 млрд рублей (585 млн долларов США) в 2016 г., что отражает общий рост объема продаж на 9% и снижение средней выраженной в рублях выручки на тонну NPK на 7%.

- Апатитовый концентрат: Выручка от продаж апатитового концентрата выросла на 36% год к году до 26,0 млрд рублей (388 млн долларов США) в 2016 г. Выручка на тонну, выраженная в рублях, увеличилась на 9%. Объемы продаж выросли на 25% год к году в результате роста поставок на экспортный и внутренний рынки.

Индикативные цены для рынка фосфорсодержащей продукции, долл. США

Средняя цена DAP на условиях FOB, Тампа	
2016	347
2015	459

Средняя цена фосфорного концентрата на условиях FOB, Марокко	
2016	106
2015	125



Сегмент азотных удобрений

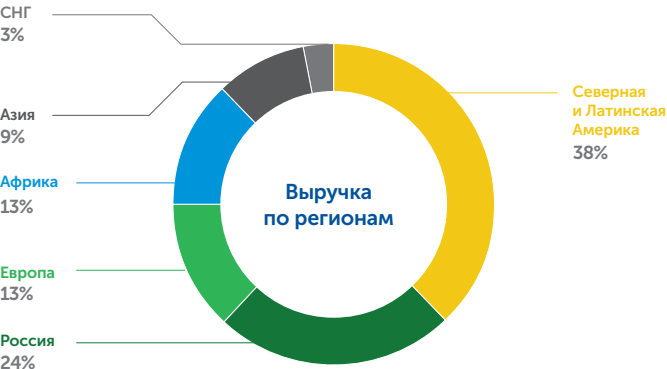
Выручка в сегменте азотных удобрений сократилась с 21,6 млрд рублей в 2015 г. до 18,8 млрд рублей в 2016 г. За отчетный период объем производства и продаж азотных удобрений вырос на 4% и 2%.

Валовая прибыль азотного сегмента в 2016 г. сократилась на 18% до 7,8 млрд рублей. Рентабельность по валовой прибыли в 2016 г. составила 41% по сравнению с 44% в 2015 г. в основном в связи с сокращением цен: в 2016 г. средняя выручка на тонну азотных удобрений Компании снизилась на 15%.

Ситуация на рынке азотных удобрений в 2016 году

Средняя цена на карбамид в 2016 г. составила 194 доллара США на тонну (FOB Балтика) по сравнению с 267 долларов США на тонну в 2015 г. Этому способствовало усиление конкуренции на основных рынках в результате запуска новых мощностей на Ближнем Востоке и в США, а также сокращение экспорта карбамида в Индию почти на 3,0 млн тонн в связи с ростом внутреннего производства.

Выручка от экспортных продаж карбамида сократилась с 15,7 млрд рублей (258 млн долларов США) в 2015 г. до 13,3 млрд рублей в 2016 г. сокращение выручки на тонну на 18% было частично компенсировано ростом объема продаж на 3%. Общая выручка от продаж аммиачной селитры (AN) снизилась на 13% год к году с 5,4 млрд рублей в 2015 г. до 4,6 млрд рублей в 2016 г. в связи со снижением объема продаж на 10% и выручки на тонну на 4%.



ВЫРУЧКА СЕГМЕНТА АЗОТНОЙ ПРОДУКЦИИ ПО РЕГИОНАМ, МЛН РУБ.

Регион	2016 г.	2015 г.	Изменение, %
Северная и Латинская Америка	7 227	10 807	-33%
Россия	4 565	3 590	27%
Европа	2 467	3 611	-32%
Африка	2 455	3 418	-28%
Азия	1 640	126	1 202%
СНГ	475	22	2 059%
ИТОГО	18 829	21 574	-13%

Средняя цена карбамида (FOB, Балтика), долл. США

2016	194
2015	267

Себестоимость

Себестоимость реализованной продукции «ФосАгро» в 2016 г. увеличилась на 4% по сравнению с 2015 г. до 86,4 млрд рублей, в то время как общий объем продаж удобрений увеличился на 9%. Такая динамика себестоимости реализованной продукции преимущественно вызвана следующими факторами:

- Стоимость материалов и услуг увеличилась на 2,8 млрд рублей, или на 12%, преимущественно в результате роста расходов на ремонт, роста добычи апатит-нефелиновой руды на 23%, роста объемов производства удобрений на 9% и инфляции на уровне 5%.
- Расходы на персонал увеличились на 629 млн рублей, или на 6%, преимущественно в результате индексации заработной платы и выплатой премий в связи с 15-летним юбилеем компании.
- Расходы на серу и серную кислоту сократились на 2,3 млрд рублей, или 28%, с 8,4 млрд рублей в 2015 г. до 6,1 млрд рублей в 2016 г. Это было вызвано снижением закупочных цен на серу и серную кислоту, выраженных в рублях, на 34%, что было частично компенсировано ростом потребления на 9% в связи с ростом производства фосфорсодержащих удобрений, преимущественно MAP/DAP и NPS.
- Расходы на аммиак снизились на 2,4 млрд рублей, или на 29%, с 8,2 млрд рублей в 2015 г. до 5,8 млрд рублей в 2016 г. Это было преимущественно вызвано сокращением выраженных в рублях цен на 30%, что было частично компенсировано сокращением объемов потребления на 1%.
- Расходы на калий сократились на 6%, с 7,6 млрд рублей в 2015 г. до 7,1 млрд рублей в 2016 г. Это было связано с сокращением цен в рублях на 16% и ростом объема закупок калия на 11% в результате роста производства NPK на 7% за период.

ВЫРУЧКА И ОБЪЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ АЗОТНЫХ УДОБРЕНИЙ

	Выручка, млн руб.			Объем реализации, тыс. т		
	2016 г.	2015 г.	Изменение, %	2016 г.	2015 г.	Изменение, %
Карбамид	14 119	16 101	-12%	1 019	949	7%
Аммиачная селитра	4 635	5 358	-13%	376	416	-10%

АЗОТНЫЙ СЕГМЕНТ, МЛН РУБ.

Результаты	2016 г.	2015 г.	Изменение, %
Выручка	18 829	21 574	-13%
Себестоимость продукции	-11 025	-12 063	-9%
Валовая прибыль	7 804	9 511	-18%
Рентабельность по валовой прибыли	41%	44%	-3 п. п.

- Расходы на природный газ выросли на 600 млн рублей, или 8%, до 8,1 млрд рублей в 2016 г. Это было преимущественно связано с ростом объемов производства аммиака на 8%.
- Расходы на электроэнергию увеличились на 535 млн рублей, или 14%, до 4,5 млрд рублей в 2016 г. Это было связано с индексацией тарифов на 7,5% с 1 июля 2016 г. и ростом объемов добычи апатитового концентрата (АО «Апатит» является основным потребителем сторонней электроэнергии в группе).
- Расходы на сульфат аммония выросли на 371 млн рублей, или 17%. Это было связано с ростом объемов закупки сульфата аммония на 32% в результате роста

- производства NPS. Закупочные цены сократились на 11% в 2016 г.
- Расходы на топливо сократились на 20% с 2,9 млрд рублей в 2015 г. до 2,3 млрд рублей в 2016 г. Это было преимущественно связано со снижением на 14% закупочных цен на топливо, выраженных в рублях. Снижение потребления топлива было вызвано ростом добычи апатит-нефелиновой руды подземным способом, при котором преимущественно потребляется электроэнергия.
  - Расходы на тепловую энергию сократились на 42 млн рублей, или 6%, с 718 млн рублей в 2015 г. до 676 млн рублей в 2016 г. Это было преимущественно связано с сокращением цен на 5% в рублевом выражении.





Коммерческие, общие и административные расходы

Административные расходы выросли на 14% год к году — до 13,9 млрд руб. в 2016 г. преимущественно в результате роста расходов на персонал на 1,1 млрд рублей, или 16%. Рост был преимущественно связан с индексацией зарплат, выплатой премий в связи с 15-летним юбилеем компании и переводом большей части операционного менеджмента в Череповец.

Коммерческие расходы выросли на 19% с 17,8 млрд руб. в 2015 г. — до 21,1 млрд руб. в 2016 г. Это было обусловлено, прежде всего, следующими изменениями:

- Увеличение расходов на оплату услуг РЖД и вознаграждений операторов на 34% с 6,1 млрд рублей в 2015 г. до 8,2 млрд рублей в 2016 г. Это было преимущественно связано с повышением железнодорожных тарифов в 2016 г. на 9%, а также 19%-м ростом поставок удобрений (в основном, на внутренний рынок, куда поставки выросли на 31% и где базовыми условиями поставки являются СРТ).

- Увеличение расходов на материалы и услуги на 54% с 1,6 млрд рублей в 2015 г. — до 2,5 млрд рублей в 2016 г. Это было преимущественно связано с увеличением объемов мультимодальных поставок продукции конечным покупателям на экспортных рынках.
- Рост фрахта, портовых и стивидорных расходов на 2% с 9,2 млрд рублей в 2015 г. — до 9,4 млрд рублей в 2016 г. в основном обусловлен ростом объема экспортных поставок на 7%. После ввода в эксплуатацию балкерного терминала в июне 2015 г. Компания перевела отгрузку удобрений на экспорт из портов Прибалтики в Усть-Лугу. Это помогло «ФосАгро» достичь существенной экономии портовых сборов, что было компенсировано ростом объема экспортных поставок.

Отчет о движении денежных средств

Денежные средства от операционной деятельности

Чистые денежные поступления от операционной деятельности снизились на 20% в 2016 г. — до 50,4 млрд рублей (по сравнению с 63,3 млрд рублей в 2015 г. в результате снижения операционных денежных потоков и роста платежей по налогу на прибыль, что было частично компенсировано более благоприятной динамикой оборотно-го капитала.

Денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности

Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности в 2016 году, увеличились за прошедший год на 21%, достигнув 38,0 млрд руб.

Денежные средства, использованные в финансовой деятельности

В 2016 году чистые денежные средства, использованные в финансовой деятельности, составили 29,9 млрд руб.

ВЫРУЧКА И ОБЪЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ АЗОТНЫХ УДОБРЕНИЙ

Наименование	2016 г.		2015 г.		Изменение, %
	млн руб.	% от себестоимости	млн руб.	% от себестоимости	
Материалы и услуги	25 746	30%	22 905	27%	12%
ФОТ и социальные отчисления	10 784	12%	10 155	12%	6%
Амортизация	9 377	11%	8 057	10%	16%
Природный газ	8 084	9%	7 484	9%	8%
Калий	7 104	8%	7 559	9%	-6%
Серная кислота	6 065	7%	8 385	10%	-28%
Аммиак	5 801	7%	8 190	10%	-29%
Минеральные удобрения и прочая продукция для перепродажи	4 254	5%	4 091	5%	4%
Электроэнергия	4 462	5%	3 927	5%	14%
Топливо	2 299	3%	2 865	3%	-20%
Сульфат аммония	2 547	3%	2 176	3%	17%
Тепловая энергия	676	1%	718	1%	-6%
Прочие затраты	42	-	23	-	83%
Изменение величины запасов готовой продукции и незавершенного производства	-850	-1%	-3 471	-4%	-76%
ВСЕГО	86 391	100%	83 064	100%	4%

Капитальные затраты

Денежные средства, направленные на капитальные вложения, в 2016 г. составили 40,2 млрд рублей, что на 6% ниже показателя 42,7 млрд рублей в 2015 г. Капитальные вложения «ФосАгро», увеличивающие балансовую стоимость основных фондов, составили 45,3 млрд рублей в 2016 г. против 44,2 млрд рублей в 2015 г. Капитальные вложения были направлены на строительство нового агрегата аммиака мощностью 760 тыс. тонн в год и нового агрегата карбамида мощностью 500 тыс. тонн в год в АО «ФосАгро-Череповец».

ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ, МЛН РУБ.

Результаты	2016 г.	2015 г.
Денежные средства от операционной деятельности	50 361	63 261
Денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности	-38 014	-31 463
Денежные средства, использованные в финансовой деятельности / от финансовой деятельности (без учета дивидендов)	-1 872	-19 243
Дивиденды, выплаченные акционерам	-27 974	-18 130
Чистые изменения денежных средств и их эквивалентов	-17 499	-5 575

КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ, УВЕЛИЧИВАЮЩИЕ БАЛАНСОВУЮ СТОИМОСТЬ ОСНОВНЫХ ФОНДОВ, МЛН РУБ.

	2016 г.	2015 г.	Изменение, %
Фосфорсодержащие удобрения — добыча и обогащение	13 342	10 471	27%
Фосфорсодержащие удобрения — производство	10 448	7 442	40%
Азотные удобрения	20 968	25 025	-16%
Прочее	533	1 255	-58%
ВСЕГО	45 291	44 193	2%





В 2016 году Компания внедрила новую систему критериев эффективности работы своей экологической службы, чтобы обеспечить соблюдение нормативных требований и максимально снизить размер платы за сверхлимитное воздействие на окружающую среду

### Стратегия

Эффективное управление природоохранной деятельностью — залог устойчивого развития Компании и успешного взаимодействия с заинтересованными сторонами в рамках взятых на себя обязательств. «ФосАгро» соблюдает требования российского законодательства, разрабатывает внутренние регламенты и ориентируется на директивы по защите окружающей среды Евросоюза и международные соглашения, такие как Базельская и Хельсинкская конвенции.

В «ФосАгро» действуют экологические стандарты, обеспечивающие выполнение требований законодательства и способствующие снижению негативного воздействия предприятий Компании на окружающую среду. «ФосАгро» также вкладывает средства в передовые технологии и совершенствует производственные процессы для обеспечения наиболее эффективного использования невозобновляемых природных ресурсов.

В основе стратегии охраны окружающей среды лежат три приоритетных направления:

- сокращение отходов, выбросов и сбросов загрязняющих веществ, а также расхода ресурсов на тонну произведенной продукции за счет вложения средств в новые, более эффективные технологии;
- соблюдение принципов социальной ответственности и поддержание с заин-

тересованными сторонами на местном уровне конструктивного диалога по вопросам воздействия предприятий Компании на окружающую среду;

- реализация на всех предприятиях Компании программ энергосбережения и повышения энергоэффективности.

### Основные принципы экологической политики

В «ФосАгро» действуют внутренние нормативные документы и процедуры, регламентирующие нормы деловой этики. В соответствии с ними:

- «ФосАгро» постоянно контролирует, анализирует воздействие своих предприятий на окружающую среду и реализует корректирующие мероприятия, направленные на сокращение воздействия;
- «ФосАгро» стремится соблюдать все нормативные предписания и требования действующего российского и международного законодательства;
- «ФосАгро» последовательно вкладывает средства в новые технологии и процессы, позволяющие сократить использование энергии и невозобновляемых ресурсов;
- «ФосАгро» стремится использовать все возможности по сокращению и переработке производственных отходов;
- «ФосАгро» формирует на своих предприятиях культуру уважения к окружающей среде и эндемичным природным сообществам в регионах присутствия.



Основные достижения 2016 года

Основными критериями эффективности природоохранной деятельности Компании являются:

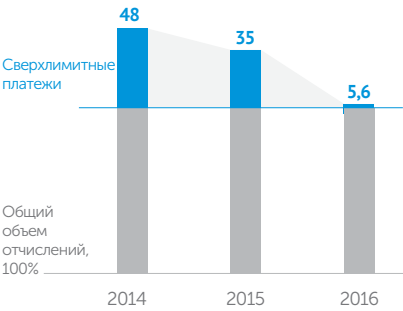
- наличие полного пакета разрешительной экологической документации для основных производственных активов и дочерних обществ;
- размер платежей за негативное воздействие на окружающую среду, в том числе сверхлимитных платежей, как интегральный показатель фактически оказываемого негативного воздействия на все объекты окружающей среды.

В 2016 году были приняты следующие целевые показатели:

- наличие всей необходимой разрешительной документации на основных производственных предприятиях для обеспечения их работы в соответствии с действующим природоохранным законодательством;
- сокращение сверхлимитной платы за негативное воздействие на окружающую среду по сравнению с прошлым годом.

В 2014 году размер сверхлимитных платежей составлял 48% от общего объема всех отчислений, в 2015 году — 35,3%, а по итогам трех кварталов 2016 года снизился до 5,6%. В 2016 году был принят целевой показатель сверхлимитных платежей в размере 15,4% от показателя 2015 года. Его фактическое значение по итогам трех кварталов 2016 года составило приблизительно 10% от показателя предыдущего года.

Сверхлимитные платежи, %



Основная информация о деятельности Компании в области охраны окружающей среды

Управление и отчетность

Ответственность за реализацию экологической политики Компании возложена на управление главного эколога АО «ФосАгро-Череповец», которое ведет совместную работу с сотрудниками отделов экологического контроля и природопользования на каждой производственной площадке Компании. В задачи этих отделов входит контроль реализации мероприятий в области охраны окружающей среды, обеспечение соблюдения нормативных требований и подготовка отчетности по соответствующим вопросам. Их сотрудники оказывают поддержку руководству предприятий при взаимодействии с заинтересованными сторонами на местном уровне.

Отчеты о ходе реализации мероприятий в области охраны окружающей среды и их эффективности направляются руководству Компании на еженедельной основе и председателю комитета по охране труда,

промышленной безопасности и охране окружающей среды совета директоров ПАО «ФосАгро» на ежемесячной основе. Совету директоров ежеквартально предоставляется информация обо всех сопутствующих затратах и платежах. Кроме того, в совет директоров направляются годовые и полугодовые отчеты о принимаемых мерах и текущих результатах реализации экологической политики.

Нормативно-правовая и административная среда

Требования российского природоохранного законодательства в целом соответствуют международным стандартам. Основные законодательные акты в этой области — федеральные законы «Об охране окружающей среды», «Об экологической экспертизе», «Об отходах производства и потребления» и «Об охране атмосферного воздуха», а также Водный кодекс

Основные природоохранные меры на предприятиях Компании в 2016 году

АО «Апатит»:

- переход к использованию новых более эффективных химических веществ для закрепления пылящих поверхностей хвостохранилищ;
- выбор реагентов для химической очистки сточных вод в рамках программы по снижению объемов сброса и повышению качества сточных вод в 2015–2019 годах;
- приобретение двух установок для переработки и утилизации отходов

АО «ФосАгро-Череповец»:

Подписание четырехстороннего соглашения между Министерством природных ресурсов и экологии Российской Федерации, Федеральной службой по надзору в сфере природопользования, правительством Вологодской области и Компанией, согласно которому планируется:

- завершение строительства очистных сооружений на Рыбинском водохранилище для соответствующей нормативным требованиям очистки сточных вод, возникающих в производстве аммиака, в объеме 10 000 м³ в день, и коммунально-бытовых стоков, содержащих комплексные соединения фосфора и азота, а также очистных сооружений поселка Новые Углы;
- модернизация производства фтористого алюминия в целях увеличения объемов утилизации отходов и обеспечения импортозамещения;
- продолжение реализации программы Компании «Две тысячи деревьев».

АО «Метаким»:

подготовка проектной документации для строительства очистных сооружений на реке Волхов в целях обеспечения соответствия сточных вод предприятия нормативным требованиям.



СЕРТИФИКАТЫ ISO И OHSAS, ВЫДАННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯМ «ФОСАГРО»

	ISO 9001	OHSAS 18001	ISO 14001
АО «Апатит»	С 2011 г. по настоящее время	-	-
АО «ФосАгро-Череповец»	С 2004 г. по настоящее время	С 2008 г. по настоящее время	С 2006 г. по настоящее время
Балаковский филиал АО «Апатит»	С 2005 г. по настоящее время	-	С 2009 г. по настоящее время

Российской Федерации. Согласно положениям этих документов перед началом реализации нового проекта необходимо проведение оценки его воздействия на окружающую среду (ОВОС) и получение положительного заключения государственной экологической экспертизы. Без положительного заключения государственной экологической экспертизы строительство и эксплуатация производственных объектов не допускаются. Наличие данного заключения является обязательным условием для получения финансирования и реализации проекта.

Федеральное законодательство в области охраны окружающей среды подкрепляется и дополняется требованиями нормативно-правовых актов на местном уровне. В то же время Россия выступает стороной большинства основных международных конвенций и соглашений по защите окружающей среды. В случае расхождений

с российским законодательством данные соглашения имеют преимущественную силу, что гарантируется Конституцией РФ и федеральным законодательством в сфере охраны окружающей среды.

На ведение в России любой деятельности, связанной с потенциальным негативным воздействием на окружающую среду, распространяется ряд требований:

- необходимо получение соответствующих разрешений или лицензий (в том числе на водопользование, недропользование (например, в горнодобывающей отрасли) и лесопользование, а также на выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, размещение и утилизацию отходов и эксплуатацию опасных производственных объектов);
- устанавливаются ограничения по объему воздействия на окружающую среду;
- взимается плата за негативное воздействие на окружающую среду (в резуль-

тате выбросов и сбросов загрязняющих веществ, размещения отходов производства и потребления);

- налагаются штрафы и предусматривается ответственность, вплоть до уголовной, в случае нарушения законодательства об охране окружающей среды;
- рассчитывается ущерб в материальном выражении за нанесение вреда окружающей среде.

При производстве продукции предприятия Компании не используют озоноразрушающие вещества (незначительное количество четыреххлористого углерода (CCl<sub>4</sub>) — не более 250 кг в год — используется для проведения лабораторных исследований). «ФосАгро» не занимается трансграничной перевозкой опасных отходов, предприятия Компании не располагаются на охраняемых природных территориях. Таким образом, деятельность Компании не подпадает под существенные ограничения.

Разрешения и сертификаты

Предприятия Компании имеют все необходимые исходно разрешительные документы (разрешения и лицензии) в области охраны окружающей среды.

Помимо выполнения требований российского природоохранного законодательства, «ФосАгро» обеспечивает соблюдение применимых международных стандартов. Так, например, Балаковский филиал АО «Апатит» стал первым российским предприятием, успешно прошедшим оценку соответствия европейским стандартам качества кормовых материалов GMP+.

Для оценки соответствия деятельности Компании требованиям стандартов, а также получения сертификатов в «ФосАгро» действуют процедуры регулярного внутреннего и внешнего аудита. Одновременно с этим при разработке сценариев воздействия проводится оценка рисков и подготавливаются паспорта безопасности международного формата и рекомендации по безопасному применению в рамках соответствия требованиям европейских Регламентов № 1272/2008 по классификации и маркировке и № 1907/2006 по регистрации, оценке, разрешению и ограничению химических веществ (REACH).





ВОЗДЕЙСТВИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ КОМПАНИИ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ В 2016 ГОДУ

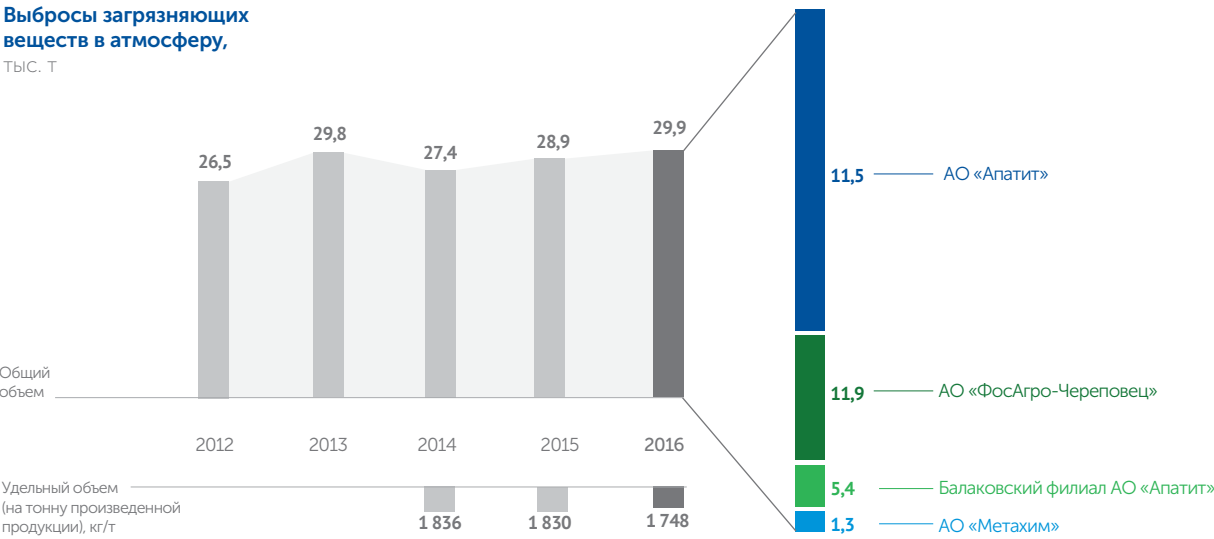
Выбросы загрязняющих веществ и качество атмосферного воздуха

В 2016 году общий объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферу производственными предприятиями «ФосАгро» вырос на 1 тыс. т (на 3% по сравнению с предыдущим годом) и достиг 29,9 тыс. т. Такое увеличение было главным образом обусловлено ускоренным темпом

роста совокупных объемов производимых удобрений (+9,4% к предыдущему году). В связи с этим объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферу на тонну произведенной продукции в 2016 году снизился на 4,4% по сравнению с предыдущим годом и составил 1 749 кг/т.

на **4,4%**  
СНИЗИЛСЯ  
ОБЪЕМ ВЫБРОСОВ  
В АТМОСФЕРУ  
НА ТОННУ  
ПРОИЗВЕДЕННОЙ  
ПРОДУКЦИИ  
В 2016 ГОДУ

Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, тыс. т



Утилизация отходов

«ФосАгро» постоянно модернизирует свои производственные объекты, в частности с целью сокращения объемов отходов посредством переработки и иных методов. Компания также ведет работу по минимизации ущерба, наносимого отходами производства окружающей среде. Производственные объекты «ФосАгро» используют некоторые типы отходов в качестве сырья. Один из приоритетов Компании в области переработки — развитие технологий переработки фосфогипса.

Кроме того, в строительстве дорог было задействовано 22,8 млн т вскрышных пород, образовавшихся в результате добычи открытым способом на рудниках АО «Апатит».

Общий объем отходов «ФосАгро» в 2016 году составил 94,1 млн т, причем около 90% этого объема пришлось на долю АО «Апатит». Увеличение количества отходов было в первую очередь обусловлено ростом объема производства апатитового концентрата на 8% по сравнению с предыдущим годом. Основную часть твердых отходов (до 70%) составляют скальные и вскрышные породы АО «Апатит».







ВОЗДЕЙСТВИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ КОМПАНИИ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ В 2016 ГОДУ

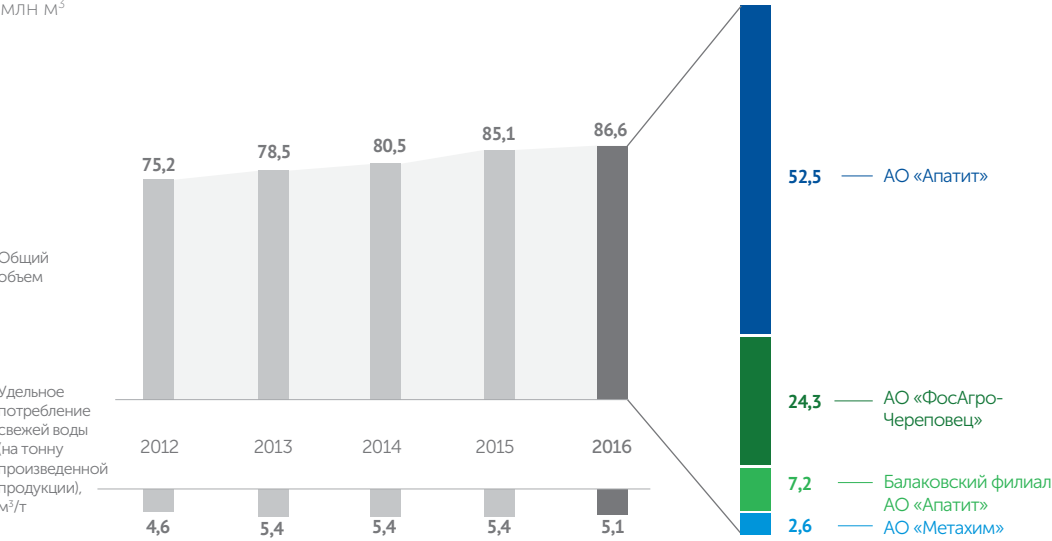
Водопотребление

В рамках производственного процесса предприятия «ФосАгро» стремятся внедрять современные технологии для многократного использования отработанной воды, что позволяет постепенно сокращать объем водопотребления. К примеру, Балаковский филиал АО «Апатит» применяет полностью бессточную технологию.

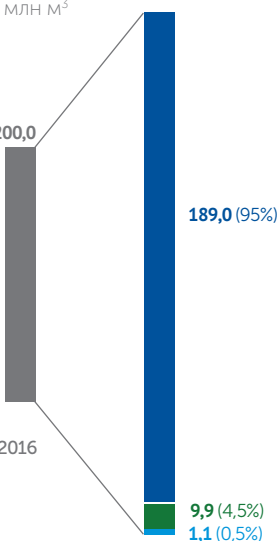
Наибольший объем водозабора приходится на АО «Апатит» и АО «ФосАгро-Череповец» и составляет 60% и 28% общего объема соответственно. АО «Апатит» также обеспечивает питьевой водой города Кировск и Апатиты. Наибольший объем сточных вод — 95% — приходится на АО «Апатит». В 2016 году объем потребления воды предприятиями Компании на производственные нужды составил 86,6 млн м³, что на 1,7% выше, чем в предыдущем году. Удельное потребление воды снизилось на 5,5% по сравнению с 2015 годом и составило 5,1 м³/т

В 2016 году сброс сточных вод производственными предприятиями «ФосАгро» незначительно увеличился и составил 200,0 млн м³.

Водопотребление на производственные нужды, млн м³



Водоотведение / сброс сточных вод, млн м³



Электроэнергия

В 2016 году общий расход электрической энергии на предприятиях «ФосАгро» составил 3 334 млн кВтч. АО «ФосАгро-Череповец» и Балаковский филиал АО «Апатит» за счет собственных генерирующих мощностей произвели 1 272 млн кВт и 79,6% всей потребленной ими электроэнергии соответственно (общая расчетная мощность генерации 183 МВт).

39,91%

САМООБЕСПЕЧЕНИЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИЕЙ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЙ «ФОСАГРО»

Расход электроэнергии, млн кВтч



Энергоэффективность

В 2016 году деятельность производственных дочерних компаний «ФосАгро» была на 39,91% обеспечена электроэнергией из собственных источников, что достигалось в том числе за счет использования тепловой энергии, вырабатываемой при помощи теплоулавливающего оборудования, установленного на линиях по производству серной кислоты. Компания также продолжает реализацию программ по повышению энергоэффективности на своих предприятиях.

↓ 4,2%

Годовое снижение расхода электроэнергии на тонну производственной продукции

Природный газ и мазут

В 2016 году потребление природного газа Компанией увеличилось на 5,2% по сравнению с предыдущим годом и составило 1 914 млн м³. Одновременно с этим потребление мазута увеличилось на 3,7% по сравнению с предыдущим годом до 141 тыс. т.

АО «Апатит» — единственный потребитель мазута в Компании. Увеличение потребления мазута было обусловлено ростом объемов переработки на обогатительной фабрике АО «Апатит».

В 2016 году Компания завершила работы по установке нового комплекса приема, хранения и регазификации природного газа, который был интегрирован в общую систему воздухо- и теплоснабжения на Расвумчоррском подземном руднике. Новый комплекс позволит АО «Апатит» сократить потребление мазута и диверсифицировать источники потребляемой энергии.



# ОХРАНА ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

На всех производственных предприятиях «ФосАгро» действуют единая политика и система управления, направленные на обеспечение высокого уровня безопасности технологических процессов и труда сотрудников предприятий и подрядных организаций.



## Стратегия в области охраны труда и промышленной безопасности

Вопросы ОТ и ПБ имеют решающее значения для эффективности и бесперебойности текущей деятельности компании «ФосАгро», ведущей масштабные работы по добыче и переработке полезных ископаемых. Стратегия «ФосАгро» в области ОТ и ПБ направлена на достижение трех ключевых целей: 1) «ноль» смертельных случаев с персоналом компании и подрядных организаций, 2) «ноль» аварий технологического оборудования, 3) устойчивый результат за счет формирования высокой культуры безопасности производства.

Руководство Группы отдает себе отчет в том, что формирование культуры безопасности требует приверженности

и лидерства руководителей всех уровней, а также вовлеченности в общую работу как собственных рабочих, так и работников подрядных организаций.

Стратегические и оперативные цели и задачи Компании в области ОТ и ПБ формулируются на основе анализа большого массива данных по результатам внутренних и внешних аудитов и проверок, расследования происшествий, предложений от представителей трудового коллектива.

## Основные принципы политики в области ОТ и ПБ

- Поддержание деятельности по охране труда и обеспечению промышленной безопасности на уровне, при котором риск возникновения несчастных случаев и аварий на производственных объектах

сводится к минимуму в соответствии с передовыми стандартами современной науки, производства и общества

- Постоянное совершенствование организации ОТ и ПБ с учетом международных стандартов и опыта других компаний—лидеров в области безопасности производства
- Формирование у работников всех предприятий Группы единой корпоративной культуры в области ОТ и ПБ
- Обеспечение соблюдения законодательных и нормативных требований в области ОТ и ПБ всеми сотрудниками вне зависимости от занимаемой должности
- Повышение эффективности контроля за соблюдением требований промышленной безопасности и охраны труда на объектах Компании за счет внедрения современных информационных технологий.

## Основные принципы культуры безопасности

Корпоративная культура «ФосАгро» основывается на четком понимании того, что обеспечение безопасности входит в сферу личной ответственности каждого отдельного сотрудника, коллектива и всей Компании в целом. Помимо соблюдения требований федерального законодательства в сфере безопасности труда руководство «ФосАгро» также обеспечивает реализацию ряда дополнительных мер по усовершенствованию организации ОТ и ПБ в соответствии с передовыми международными стандартами и практиками в данной сфере. «ФосАгро» реализует принцип непрерывного обучения, применяя как собственные наработки, так и опыт других компаний для внедрения передовых подходов к организации ОТ и ПБ на всех предприятиях Группы.

Во втором полугодии 2016 года состоялся запуск комплексных программ для решения наиболее острых вопросов организации ОТ и ПБ с учетом направлений деятельности, должностей либо конкретных производственных объектов, связанных с повышенными рисками в данной области.

## Органы управления и контроля

- На уровне совета директоров контроль осуществляет комитет по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды под председательством Игоря Антошина.
- Каждую неделю руководство Компании получает сводные общекорпоративные отчеты по ОТ и ПБ, а при возникновении какой-либо нештатной ситуации — сначала оперативную, а затем и подробную информацию о ней.

- На уровне исполнительных органов управления проводится работа по формированию культуры безопасности, при которой каждый руководитель принимает на себя ответственность как за свою собственную безопасность, так и за безопасность в своем подразделении.
- На каждом дочернем предприятии Группы действует служба ОТ и ПБ или имеются соответствующие специалисты. В сферу их ответственности входит консультирование руководства, контроль за выполнением требований безопасности, организация работы по выявлению и устранению опасных действий и условий, по оценке рисков перед выполнением работ, по определению коренных причин происшествий или серьезных отклонений, помощь руководителям в выработке и выполнении мероприятий по предотвращению происшествий и снижению выявленных рисков.
- «ФосАгро» проводит регулярные проверки и аудиты обеспечения безопасности. На предприятиях Компании регулярно проходят проверки со стороны надзорных государственных органов.
- В Компании открыта горячая линия по приему анонимных звонков. Мы настоятельно просим сотрудников сообщать обо всех случаях нарушения норм и правил, потенциально опасных ситуациях, а также выносить на обсуждение любые вопросы, связанные с охраной труда и промышленной безопасностью.

## Унификация:

- В рамках процесса интеграции и оптимизации производственных акти-

вов на всех дочерних предприятиях «ФосАгро» были введены в действие новые единые стандарты и методы операционной деятельности. Они были разработаны на основе передовой международной практики с привлечением ведущих экспертов в данной сфере.

- На сегодняшний день система охраны труда и промышленной безопасности АО «ФосАгро-Череповец» сертифицирована в соответствии с международным стандартом OHSAS 18001:2007.

## Обучение

Все руководители, специалисты и рабочие «ФосАгро» проходят инструктажи, обучение и проверку знаний (аттестацию) по ОТ и ПБ в соответствии с требованиями федерального законодательства. В дополнение к этому, в Компании проводится ряд дополнительных внутренних тренингов. В 2016 году состоялись следующие обучающие сессии:

- 89 сотрудников прошли курс обучения «Безопасность труда и организация безопасной работы на производственных объектах» продолжительностью восемь часов
- 4 481 человек посетили занятия в рамках курса «Основы безопасного поведения»
- 575 сотрудников завершили курс обучения «Поведенческий аудит безопасности», подготовленный совместно с компанией «Дюпон Наука и Технологии» (DuPont Science and Technology)
- 102 сотрудника прошли курс обучения «Определение коренных причин происшествий» (Root Cause Analysis)

## РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ В ОБЛАСТИ ОТ И ПБ ЗА 2016 ГОД

20%

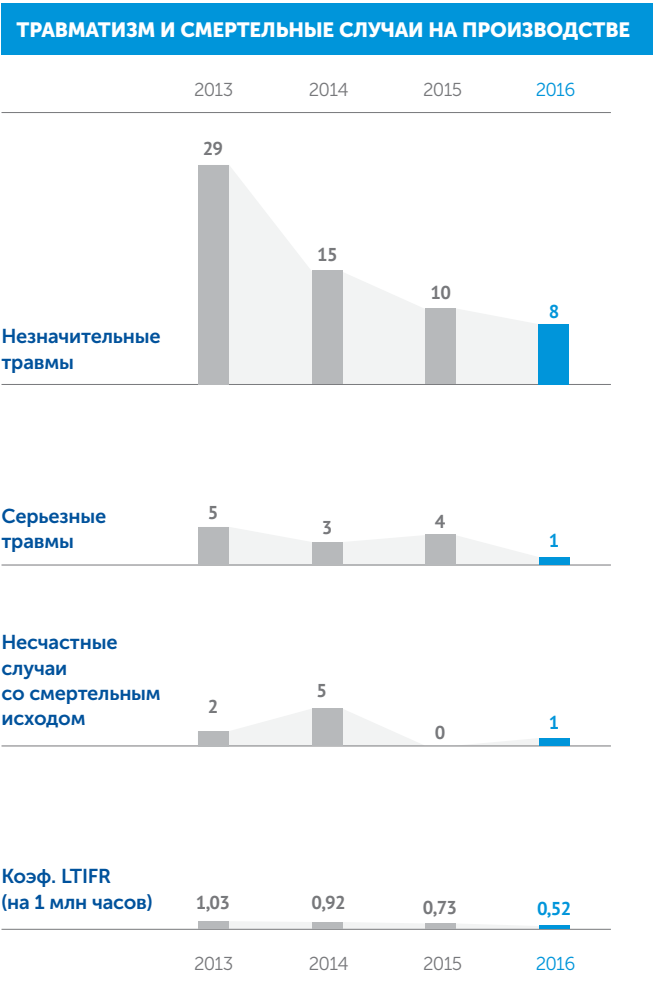
СНИЖЕНИЕ УРОВНЯ ЛЕГКОГО ТРАВМАТИЗМА НА 20% ПО СРАВНЕНИЮ С 2015 Г. (8 ЛЕГКИХ ТРАВМ)

↓ 75%

СОКРАЩЕНИЕ ЧИСЛА СЛУЧАЕВ СЕРЬЕЗНОГО ТРАВМАТИЗМА НА 75% (1 СЛУЧАЙ)

↓ 28%

СОКРАЩЕНИЕ LTIFR ПО СРАВНЕНИЮ С 2015 ГОДОМ (0,52 / МЛН Ч.)




Достигнутые результаты

В 2016 году Компания достигла впечатляющих результатов: случаи с потерей трудоспособности на перерабатывающих предприятиях Группы отсутствовали, коэффициент LTIFR сократился на 28% по сравнению с 2015 годом.

Тем не менее, мы глубоко сожалеем по поводу смертельного случая, произошедшего в 2016 году в АО «Апатит» по причине обрушения кровли горной выработки. После расследования причин данного инцидента и анализа процедур по охране труда, действующих на предприятии, мы приняли ряд мер по повышению безопасности горных работ (см. ниже).

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ



### 1. Три шага к безопасности труда

Компания стремится к внедрению передовых стандартов в области ОТ и ПБ в своей деятельности, регулярно принимает участие во «Всероссийской неделе по охране труда», проводимой под эгидой Правительства РФ, и внимательно изучает передовой опыт других компаний. На форуме 2016 года ряд компаний рассказывали о своем опыте внедрения методик оценки рисков перед началом работ.

Эту идею незамедлительно взяли на вооружение сотрудники, отвечающие за организацию ОТ и ПБ, и ее одобрило руководство Компании. Был разработан порядок действий сотрудников перед началом работы, получивший название «Три шага к безопасности». Уже во втором полугодии 2016 года новая методология была введена на всех объектах «ФосАгро».

Шаг 1: —>

Шаг 2: —>


Шаг 3:

Остановись!

Оцени возможные опасности!


Прими меры по устранению этих опасностей!

Убедись в том, что продолжать работу безопасно!



### 2. Повышение транспортной безопасности

В 2016 году «ФосАгро» запустила программу, направленную на повышение безопасности автомобильного, железнодорожного и шахтного транспорта. Были приняты следующие меры:




1. Ввод новых требований к водителям, ответственным за перевозку пассажиров, и к операторам крупной горнодобывающей техники

2. Организация дополнительного обучения для персонала, управляющего железнодорожным транспортом на предприятиях Компании

3. Установка бортовых систем мониторинга на ряде транспортных средств для контроля за стилем вождения водителей


4. Профессиональная подготовка операторов добывающего оборудования, в том числе разбор причин произошедших аварий и обучение технике безаварийного вождения транспортных средств

5. Частичный ремонт дорожной и железнодорожной инфраструктуры



### 3. Повышение безопасности горных работ

Деятельность Компании сосредоточена вокруг рудника АО «Апатит», где ведется добыча уникального высококачественного фосфатного сырья для производства фосфорсодержащих удобрений. В 2016 году «ФосАгро» приняла ряд мер по повышению безопасности на АО «Апатит», в том числе:



1. Усовершенствование технологии и применение новых видов крепления горных выработок

2. Введение новых программ обучения и тестирования для сотрудников, обслуживающих объекты ведения горных работ и горные выработки

3. Закупка нового оборудования для установки и технического обслуживания систем крепления горных выработок

4. Обеспечение доступа диспетчеров к системе автоматизированного контроля местоположения всего добывающего оборудования и персонала

5. Установка нового оборудования для контроля за уровнем CO, NO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub> и O<sub>2</sub> в рудниках

6. Распространение новых памяток о соблюдении требований в области ОТ и ПБ для сотрудников «Апатита»

Число дней без несчастных случаев (на 31 декабря 2016 г. включительно)

Балаковский филиал АО «Апатит»	706
АО «ФосАгро-Череповец»	650
АО «Метаксим»	446
АО «Апатит»	77

66

Интегрированный отчет «ФосАгро» 2016

www.phosagro.ru

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОБЗОР

ОТЧЕТ О КОРПОРАТИВНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

67



# НАШИ СОТРУДНИКИ

«ФосАгро» стремится обеспечить стабильную занятость, безопасные условия труда и возможности карьерного роста посредством инвестиций в развитие персонала, что способствует повышению ценности Компании как для самих сотрудников, так и для других заинтересованных сторон. Мы растим и развиваем кадры на всех уровнях, начиная с начальной школы и заканчивая действующим штатом «ФосАгро».



## Сотрудники «ФосАгро» — наш главный актив

### Основные положения стратегии

Сотрудники «ФосАгро» — наш главный актив: их труд играет решающую роль в реализации стратегии Компании, направленной на увеличение ее стоимости для акционеров. Работа по привлечению и удержанию персонала призвана обеспечить Компанию высококвалифицированными кадрами.

- Мы стремимся сохранять привлекательность «ФосАгро» как работодателя в регионах присутствия.
- Для определения размера вознаграждения руководству в Компании применяется система КПЭ (например, таких как показатели эффективности в сфере охраны труда и промышленной безопасности), а также финансовые показатели.
- В рамках программы мотивации персонала «ФосАгро» предлагает конкурентоспособную заработную плату, безопасные условия труда и различные формы неденежного вознаграждения.
- В долгосрочной перспективе успех Компании зависит от наличия резерва сотрудников, обладающих потенциалом для дальнейшей работы на руководящих должностях или для выполнения задач высокого уровня сложности, требующих специальных технических знаний и навыков.
- Мы осуществляем подготовку будущих сотрудников «ФосАгро» посредством поддержки образовательных инициатив в школах и университетах, направленных на популяризацию точных наук.
- Компания организует образовательные программы для подготовки персонала к работе в условиях динамично изменяющейся профессиональной среды.

### Принципы политики в области трудовых отношений

Политика Компании в данной области направлена в первую очередь на обеспечение безопасности труда и поддержание высокой мотивированности персонала. В 2017 году мы планируем пересмотреть программу социальных льгот на уровне Группы «ФосАгро», а также провести анализ коллективных трудовых договоров на всех основных производственных предприятиях Группы. Основные приоритеты политики «ФосАгро» в данной области состоят в следующем:

- Мы уделяем особое внимание профилактике здоровья сотрудников молодого и среднего возраста, проработавших в Компании два года и более.
- Компания начала подготовку стандартизированного варианта коллективного трудового договора.
- Мы активно поддерживаем участие сотрудников в мероприятиях в области физической культуры и спорта в целях улучшения их здоровья и продуктивности.
- «ФосАгро» провела анализ политики в области страхования здоровья сотрудников и страхования от несчастных случаев с целью разработать единый подход и набор критериев для выбора страховых компаний.
- Мы обновили программы организации отдыха и досуга сотрудников и их детей.
- Компания проделала работу по стандартизации социальной политики на уровне дочерних обществ.

### ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

**2,8%**  
СОТРУДНИКОВ

ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В ПЕРИОДИЧЕСКОЙ ОЦЕНКЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ, ПРОВОДИВШЕЙСЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СИСТЕМЫ КПЭ

**822**  
СОТРУДНИКА

ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В ПРОГРАММАХ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ (ПО СРАВНЕНИЮ С 908 СОТРУДНИКАМИ В 2015 ГОДУ).

**7 599**  
ОБУЧАЮЩИХ КУРСОВ

ПОСЕТИЛИ СОТРУДНИКИ «ФОСАГРО», ЧТО НИЖЕ ПОКАЗАТЕЛЯ 2015 ГОДА (8 342 КУРСОВ) И ОБУСЛОВЛЕНО СОКРАЩЕНИЕМ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

**~700 000**  
ЧАСОВ

ОБЩЕЕ ВРЕМЯ ОБУЧЕНИЯ

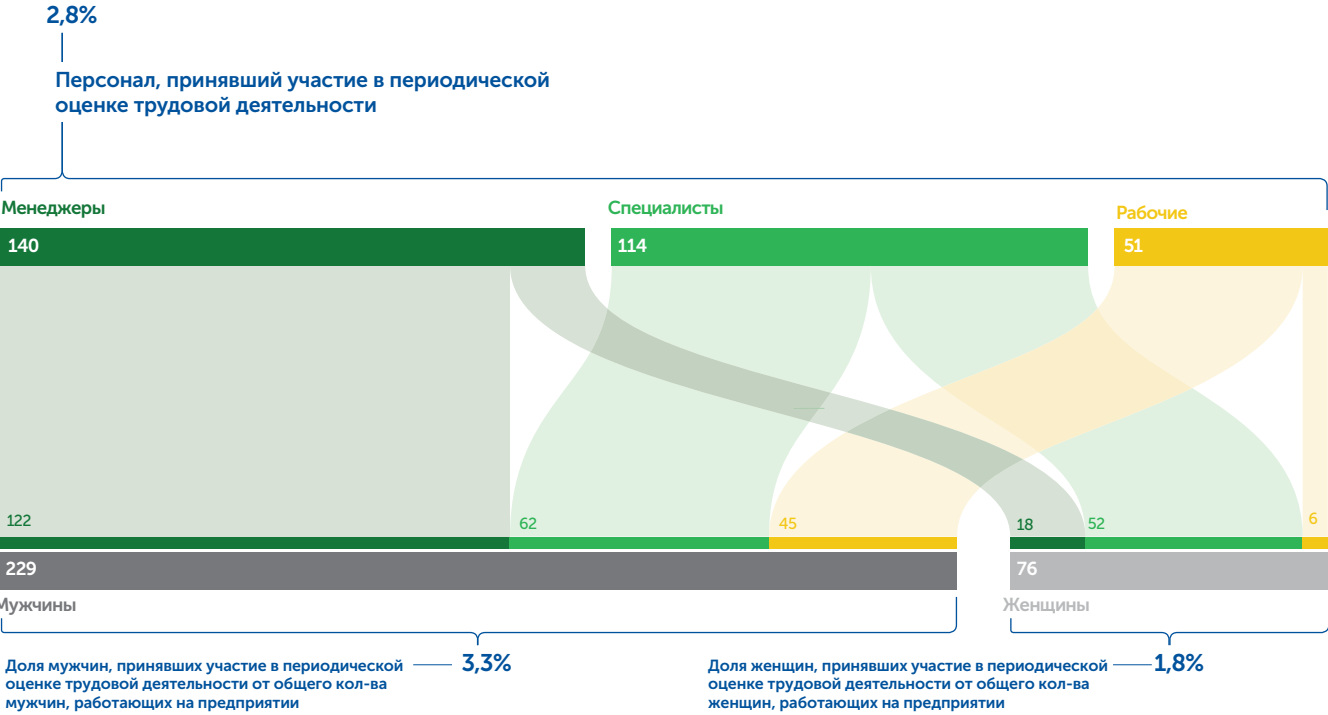
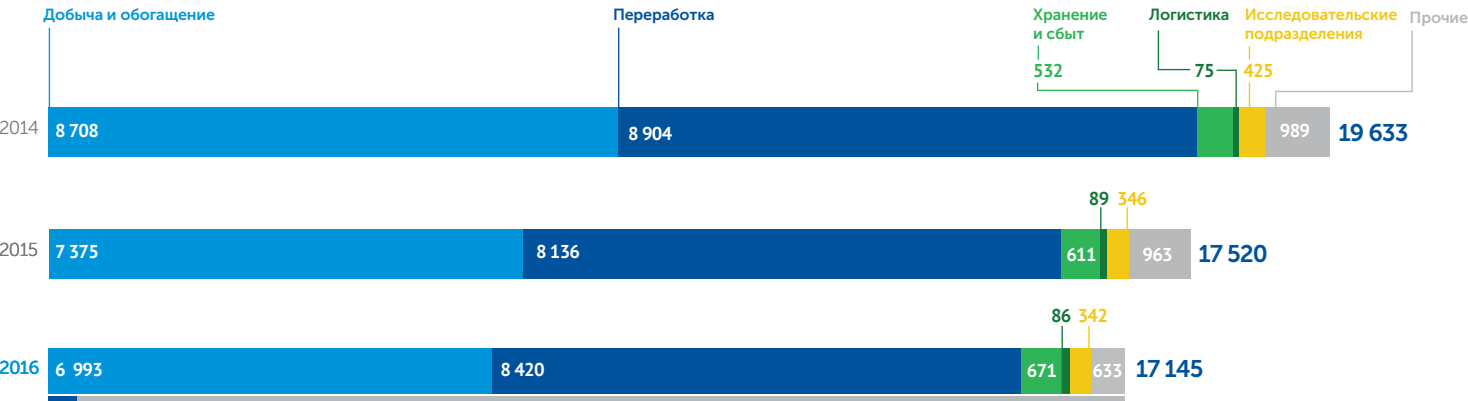
**107**  
ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ

НА КАЖДОГО СОТРУДНИКА

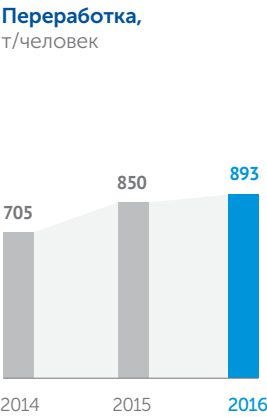
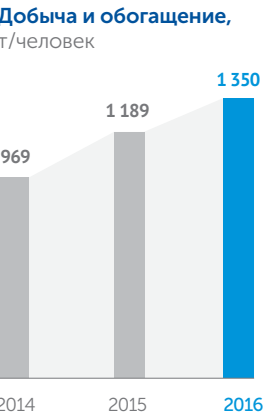
ПРИЧИНОЙ УМЕНЬШЕНИЯ ОБЩЕГО КОЛИЧЕСТВА ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ ПО СРАВНЕНИЮ С ПРЕДЫДУЩИМ ГОДОМ СТАЛО СОКРАЩЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА СОТРУДНИКОВ ГРУППЫ НА 2%

НАШИ СОТРУДНИКИ

Среднесписочная численность сотрудников



ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА



Общие сведения о системе оплаты труда

**Вознаграждение руководителей высшего звена**  
В 2014 году «ФосАгро» ввела систему КПЭ, в рамках которой были выработаны единые стандарты, увязывающие размер вознаграждения руководителей высшего звена с рядом факторов, в том числе с показателями эффективности обеспечения охраны труда и промышленной безопасности на основных производственных предприятиях «ФосАгро», а также в управляющей компании и дочерних обществах. В 2016 году мы внедрили систему КПЭ на всех дочерних обществах Компании, а также для дополнительных категорий персонала.

**Льготы и гарантии**  
В дополнение к конкурентоспособной заработной плате Компания стремится обеспечить своим сотрудникам достойные условия труда, в том числе качественное питание в заводских столовых, а также привлекательное неденежное вознаграждение в форме медицинских и досугово-оздоровительных корпоративных программ для сотрудников и членов их семей. Кроме того, «ФосАгро» предлагает корпоративную программу пенсионного обеспечения, жилищную программу, а также предоставляет сотрудникам возможность пользоваться корпоративной спортивной инфраструктурой и принимать участие в регулярно проводимых спортивных и культурных мероприятиях.

**Взаимодействие с сотрудниками**  
Для решения трудовых споров и иных вопросов мы задействуем многоканальную систему коммуникации с сотрудниками, в частности, рубрику вопросов и ответов в корпоративной газете, встречи сотрудников с руководством и горячую линию по приему анонимных звонков. Такое разнообразие форматов позволяет сотрудникам сохранять желательную для них степень анонимности при информировании руководства о проблемах.

Все обращения и жалобы, полученные по телефону, электронной или обычной почте, вносятся в единый реестр, где также содержатся предписания Службы экономической безопасности и результаты рассле-

КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ



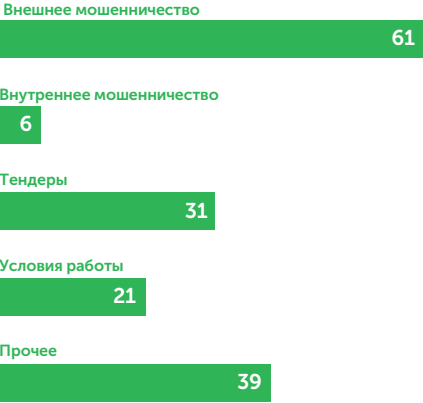


дований, проведенных в связи с полученными жалобами. В 2016 году в Компании был принят новый стандарт, регулирующий работу горячей линии, и организована публикация сведений о горячей линии в соответствующих СМИ. Благодаря этому число обращений на горячую линию существенно возросло: с 6 обращений в 2014 году и 41 в 2015 году до 149 обращений в 2016 году. В диаграмме спра приведены данные по типам обращений на горячую линию, полученных в 2016 году.

Для общения внутри Компании в «ФосАгро» используется интернет-портал, который предлагает пользователям инструменты обмена сообщениями, планирования, информационные материалы и возможности для публикации объявлений.

Обучение и развитие

В долгосрочной перспективе успех Компании зависит от наличия резерва сотрудников, обладающих потенциалом для дальнейшей работы на руководящих должностях или для выполнения задач высокого уровня сложности, требующих специальных технических знаний и навыков. Благодаря программам обучения и развития персонала мы снижаем риск нехватки



квалифицированных кадров, что особенно актуально в регионах, где возможности привлечения персонала с достаточным уровнем подготовки зачастую ограничены. Приоритет «ФосАгро» в данной области — поддержка системы привлечения и подготовки кадров, охватывающей учреждения среднего и высшего образования и включающей внутрикорпоративные программы обучения персонала.

«ФосАгро-классы»

В школах страны реализуется программа углубленного изучения точных наук

«ФосАгро-классы». На реализацию программы Компания ежегодно выделяет 19 млн руб.

«Молодые талантливые специалисты»

Используя «ФосАгро-классы» как основу, «ФосАгро» также поддерживает партнерские отношения с вузами в рамках программы «Молодые талантливые специалисты», обеспечивающей прямое взаимодействие со студентами, заинтересованными в трудоустройстве в Компанию. Всем прошедшим отбор участникам программы предлагается конкурентоспособная заработная плата, компенсация расходов на переезд к месту работы и помощь с жильем. Кроме того, за каждым молодым специалистом закрепляется старший коллега-наставник.

Инструктаж на рабочем месте

«Центр профессионального обучения и развития персонала «ФосАгро» помогает сотрудникам Компании подготовиться к изменениям — как внешним (законодательным), так и внутренним (связанным с программами оптимизации, перестройкой производственных или бизнес-процессов). В частности, центр принимает активное участие в реализации долгосрочных

кадровых проектов «ФосАгро», таких как «ФосАгро-классы», «Молодые талантливые специалисты», «Формирование кадрового резерва», и в конкурсах, где оцениваются профессиональные и управленческие навыки претендентов.

Развитие руководителей

В рамках данной программы проводятся тренинги и другие обучающие и развивающие мероприятия по следующим темам:

- лидерство
- управленческие навыки
- постановка целей и задач
- организация и контроль
- наставничество
- управление временем
- нацеленность на результат
- анализ ситуации и принятие решений
- эффективная коммуникация и построение отношений.

Программа формирования кадрового резерва

Цель программы — выявление перспективных сотрудников и организация дополнительной подготовки для их дальнейшего развития с расширением зоны ответственности в рамках занимае-

мой должности или переходом на более высокую должность. Программа формирования кадрового резерва включает в себя курсы профессиональной подготовки руководителей «ФосАгро», нацеленные на развитие широкого круга профессиональных и личностных навыков и компетенций в таких областях, как принятие решений, лидерские качества и делегирование полномочий, урегулирование конфликтных ситуаций, управление проектами, коммуникативные навыки и наставничество.

Равенство возможностей

«ФосАгро» — один из самых привлекательных работодателей в регионах своего присутствия, что было достигнуто в значительной степени благодаря реализуемой нами программе равенства возможностей. В соответствии с данной программой работу в Компании получает лучший кандидат на должность вне зависимости от его пола, сексуальной ориентации, вероисповедания, национальной и этнической принадлежности. Кроме того, «ФосАгро» несет социальную ответственность перед обществом и выполняет свои обязательства перед сотрудниками в полном соответствии с требованиями федерального и регионального законодательства. К числу

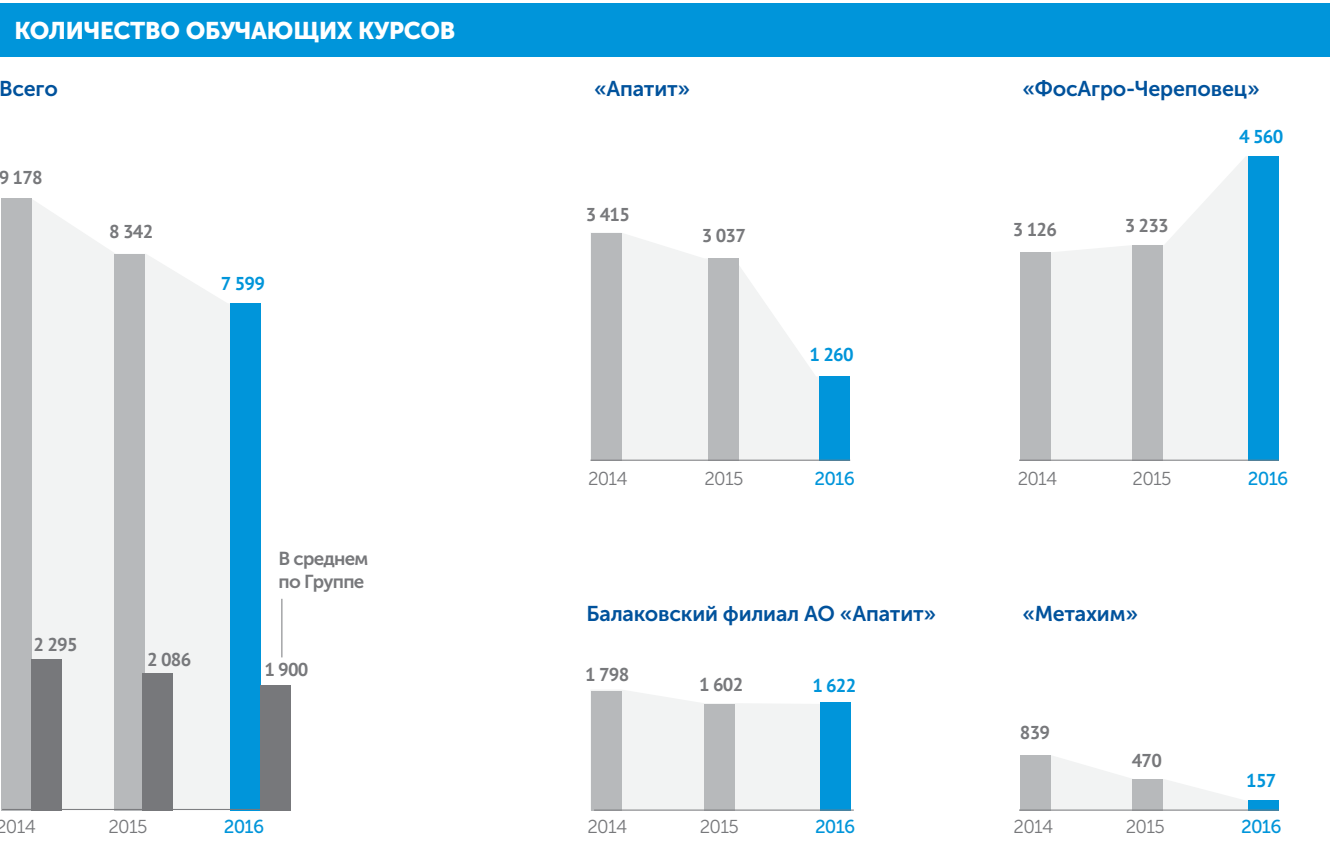
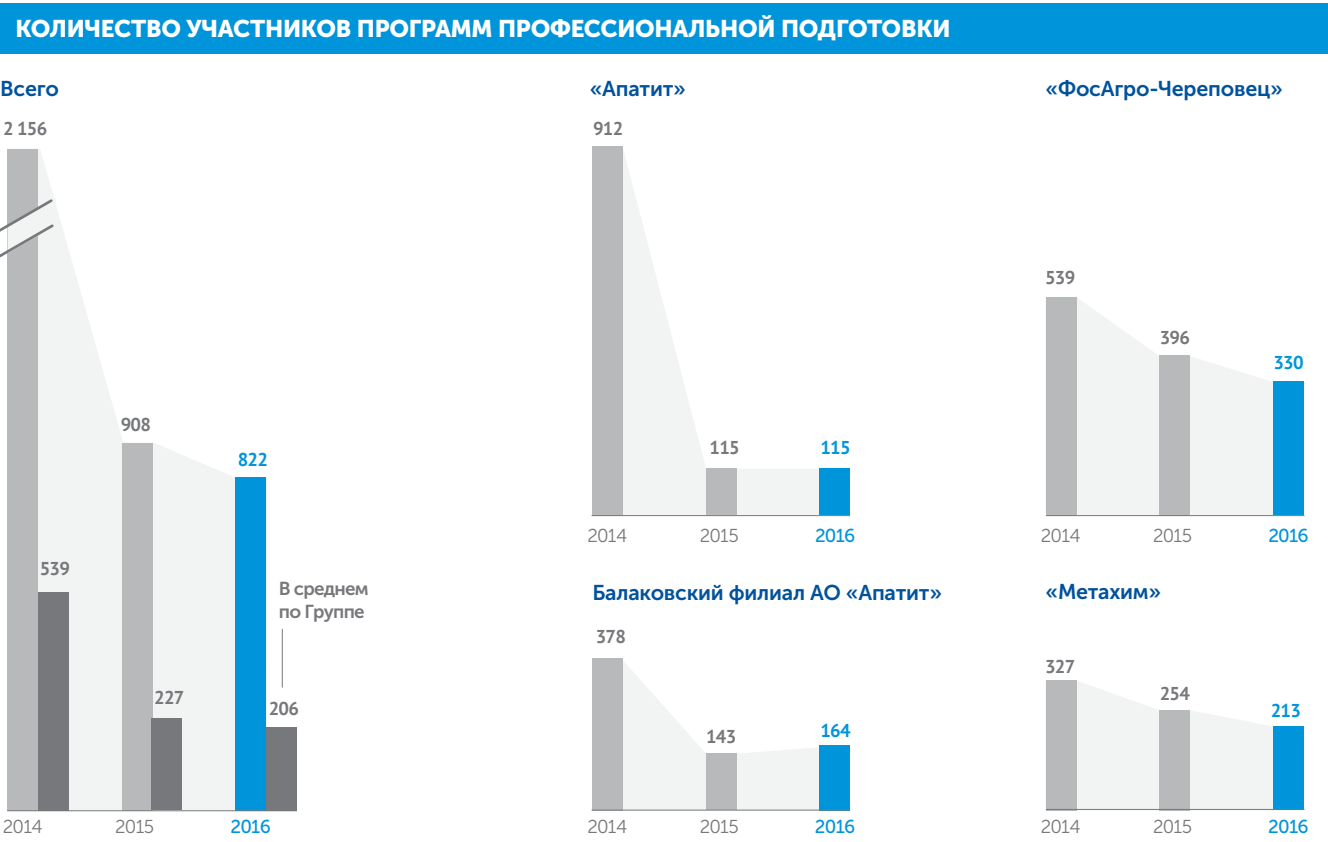
таких требований относится запрет на использование детского и принудительного труда, а также свобода ассоциаций и право профсоюзов на ведение переговоров с работодателем в целях заключения коллективного договора.

Критерии успешности

В 2017 году Компания планирует поддерживать профессиональное и личностное развитие сотрудников в рамках курсов по междисциплинарному обучению, развитию инициативного мышления, управлению преобразованиями и планированию рабочего времени.

Также планируются к проведению следующие мероприятия, направленные на повышение квалификации персонала:

- курс по безопасности при проведении ремонтных работ для сотрудников предприятий и дочерних обществ «ФосАгро», а также для подрядчиков;
- коллективная обучающая программа для пользователей новой версии системы Oracle;
- обучающий курс для сотрудников служб ОТ, ПБ и ООС



ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ



«ФосАгро-классы»

В 2016 году количество учащихся по программе составило 254 ученика, при этом всех их отличает высокая успеваемость и заинтересованность в изучении химии, физики, математики и информатики. Обучение по программе в 2016 году завершили 132 ученика из пяти школ; 52% из них продолжили обучение по техническим специальностям с возможностью дальнейшего профессионального развития в «ФосАгро». Еще 17% были приняты в университеты по программам целевого обучения.

Компания рассчитывает, что в программе «ФосАгро-классы» ежегодно будут принимать участие 125 учащихся из пяти школ в пяти городах России. Согласно планам «ФосАгро», к 2021 году 50% из этих учащихся будут зачислены в штат Компании.



«Молодые талантливые специалисты»

В рамках данной программы в 2016 году работу в «ФосАгро» получили 38 молодых специалистов-выпускников. Таким образом, общее число выпускников, пришедших в Компанию с момента старта программы в 2012 году, увеличилось до 200 человек. На сегодняшний день работу в Компании продолжают 169 молодых специалистов, профессиональное и карьерное развитие которых осуществляется по следующим направлениям деятельности: минералогия, геология, гидротехника, химия, выработка тепловой и электрической энергии, железнодорожный транспорт, открытая и подземная добыча минерального сырья и маркшейдерское дело.

По состоянию на декабрь 2016 года 27% участников программы, ранее принятых в штат «ФосАгро», получили повышение и/или были зачислены в кадровый резерв, а многие из них успешно реализовали вверенные им проекты.



Oracle 12

При помощи консультантов Компания подготовила обучающий курс для проектной группы, осуществляющей внедрение системы Oracle 12. Программа курса была посвящена междисциплинарному обучению и ситуативной теории руководства. В период между этапами обучения организовывалось обсуждение с участием модератора, посвященное обмену полученными знаниями и планированию следующей сессии. В курсе также принимало участие руководство Компании.



Междисциплинарное обучение

В июне 2016 года 51 сотрудник «ФосАгро» принял участие в первой сессии программы междисциплинарного обучения, организованной с целью развития управленческих навыков персонала, работающего по направлению управления проектами. Программа была организована с участием тренера-консультанта Максима Долгова из компании Sales Training International. В середине сентября была проведена вторая сессия, посвященная управленческим навыкам, а в декабре прошла последняя сессия на тему управления взаимоотношениями.



Оптимизация управленческих функций

«ФосАгро» организовала обсуждение, посвященное повышению эффективности управленческих функций. В сессии приняли участие сотрудники экономического блока и руководители из дочерних обществ, а темой обсуждения стала новая модель взаимодействия. По результатам мероприятия была разработана новая схема коммуникации, а также был решен ряд проблем во взаимодействии дочерних обществ и управляющей компании. В обсуждении, модерлируемом тренерами-консультантами, приняли участие более 70 человек.



Другие программы

Среди остальных мероприятий по обучению и развитию персонала, организованных Компанией в 2016 году, можно выделить следующие:

- В феврале и марте около 40 сотрудников всех бизнес-подразделений посетили практический корпоративный семинар по внедрению профессиональных стандартов.
- Сотрудники центра профессионального обучения Компании начали реализацию обучающего проекта по повышению эффективности производства. Первые занятия прошли летом в Балаковском филиале, а в декабре проект был внедрен в «ФосАгро-Череповец». В 2017 году планируется развертывание программы на других предприятиях Компании, в том числе в Кировске и Волхове.
- В течение года несколько групп сотрудников принимали участие в обучающей программе по бизнес-инжинирингу



# СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

«ФосАгро» реализует социальные программы с целью содействия устойчивому социально-экономическому развитию регионов присутствия Компании.



Горнолыжный комплекс «Большой Вудъявр»

## Мы реализуем проекты социальных инвестиций в интересах общества

### Основные положения стратегии

«ФосАгро» реализует социальные программы с целью содействия устойчивому социально-экономическому развитию регионов присутствия Компании.

Основными принципами реализации внешних социальных инвестиций являются адресность и целевое использование, контроль расходования средств, прозрачность и раскрытие информации, кооперация и подотчетность.

Приоритетные направления социальных инвестиций:

- содействие деятельности в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, духовного развития личности
- содействие деятельности в сфере профилактики и охраны здоровья граждан, а также пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан
- содействие патриотическому, духовно-нравственному воспитанию детей и молодежи; содействие деятельности в области физической культуры и спорта (за исключением профессионального спорта)
- социальная поддержка и защита граждан, включая улучшение материального положения малообеспеченных, социальную реабилитацию безработных, инвалидов и иных лиц
- содействие волонтерской деятельности
- охрана и должное содержание зданий, объектов и территорий, имеющих историческое, культовое, культурное или природоохранное значение, мест захоронения

### Основная информация о системе работы

«ФосАгро» активно сотрудничает с представителями местных сообществ в регионах присутствия, а также с представителями федеральных, региональных и муниципальных органов власти. Наши программы — результат совместных усилий по выявлению и удовлетворению потребностей всех заинтересованных сторон и обеспечению соблюдения нормативных требований.

Мы стремимся вести свою деятельность с учетом интересов будущих поколений, в том числе путем модернизации устаревшего и замены старого оборудования для минимизации вредного воздействия на окружающую среду.

### Программа поддержки образования

Компания «ФосАгро» успешно реализует уникальную многоступенчатую программу поддержки образования. Её отличительной особенностью является объединение социальных проектов в рамках единой платформы: программа охватывает все уровни образования, от дошкольного до высшего профессионального, с возможностью последующего трудоустройства выпускников в Компании. Для детей и молодежи реализуются проекты «Дети России Образованны и Здоровы», проект «ФосАгро-классы» и проект по поддержке профессионального образования.

Целью программы «Дети России образованны и здоровы» является эффективное совмещение качественного образования, профессиональной ориентации и занятий физической культурой для полноценного духовно-нравственного развития и укрепления здоровья подрастающего поколения.

С 2013 года в регионах присутствия Компании функционируют «ФосАгро-классы», созданные на базе программы «ДРОЗД». От обычных общеобразовательных они отличаются углубленным изучением физики, математики, химии, биологии, а также дополнительными курсами: планирования карьеры, экономики, менеджмента, этики и социальной ответственности. Кроме того, в «ФосАгро-классах» изучаются основы корпоративной культуры и проводятся лабораторно-исследовательские работы по физике и химии на базе ведущих российских вузов. Занятия в «ФосАгро-классах» дают возможность продолжить образование в крупнейших химико-технологических и технических вузах страны с последующим трудоустройством в компаниях Группы «ФосАгро» или других современных российских компаниях.

Программа «ДРОЗД» также способствует развитию спорта, физической культуры и туризма. «ФосАгро» активно поддерживает идеи здорового образа жизни, участвуя в финансировании спортивных мероприятий, клубов и объектов в регионах присутствия. Мы содействуем развитию как массового спорта, так и спорта высоких достижений и стараемся вовлекать в нашу работу детей из отдаленных населенных пунктов. Благодаря спортивным проектам молодые спортсмены имеют возможность подготовиться к региональным соревнованиям и впоследствии выйти на уровень российских и европейских чемпионатов.

Программа «ДРОЗД» позволяет тысячам детей получать образование и профессиональную ориентацию, а также заниматься спортом, что вносит вклад в развитие молодого поколения.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Программа «Наши любимые города»

«Наши любимые города» — программа «ФосАгро», направленный на создание качественной среды для устойчивого развития и уже отмеченный наградами. Для достижения целей программы мы выстроили партнерские отношения с региональными органами власти и местного самоуправления, благотворительными фондами и общественными организациями, а также создали собственные НКО. В целевую аудиторию программы входят органы местного самоуправления, гражданское общество, акционеры, сотрудники Компании и члены их семей, а также социально незащищенные слои населения. Программа реализуется в Мурманской, Вологодской, Саратовской и Ленинградской областях.

Мы определяем потребности городов, в том числе необходимость привлечения партнеров или финансирования, путем проведения социологических исследований, анкетирования и опросов, а также в рамках встреч с депутатами, органами местного самоуправления и руководством региона.

Затем выявленная проблема или запрос оформляется как проект или мероприятие и включается в общую программу и бюджет финансирования. Контроль и отчет по итогам реализации проводится руководителями программы. При необходимости в случае конкретного проекта мы работаем в партнерстве с НКО или создаем новое НКО для реализации конкретных задач.

Этапы программы

1. Изучение наиболее актуальных социальных проблем;
2. Создание требуемых партнерств и некоммерческих объединений;
3. Контроль реализации проектов и при необходимости внесение корректировок;
4. Ежегодное подведение итогов и определение новых направлений, текущий контроль за каждым проектом, определение промежуточных результатов;
5. Доведение результатов программы до сведения заинтересованных сторон и тиражирование успешных проектов на другие регионы присутствия.

Задачи программы

1. Создание современной социальной инфраструктуры в городах присутствия, в том числе спортивные и досуговые объекты, автодороги, объекты здравоохранения и т. д.

ПРОГРАММЫ И ПРОЕКТЫ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ «ФОСАГРО»

					
ДЕТСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ И ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ	КУЛЬТУРНОЕ НАСЛЕДИЕ	ПОДДЕРЖКА ПОЖИЛЫХ И ЛЮДЕЙ В СЛОЖНЫХ ЖИЗНЕННЫХ СИТУАЦИЯХ	ПРОГРАММА «НАШИ ЛЮБИМЫЕ ГОРОДА»	ДУХОВНОЕ ВОЗРОЖДЕНИЕ	СОДЕЙСТВИЕ РАЗВИТИЮ СПОРТА
<ul style="list-style-type: none"><li>• Программа «Дети России образованны и здоровы (ДРОЗД)» (НКО)</li><li>• Программа «ФосАгро-классы»</li><li>• Поддержка учебных заведений высшего и среднего профессионального образования</li><li>• Грант генерального директора АО «Апатит» за успехи в области образования, культуры и спорта</li><li>• Установка детских и спортивных площадок в жилых районах</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Музейно-выставочный центр АО «Апатит»</li><li>• Корпоративный музей АО «ФосАгро-Череповец»</li><li>• Корпоративный музей Балаковского филиала АО «Апатит»</li><li>• Историко-производственный музей АО «Метхим»</li><li>• Благоустройство территории, ремонт и реконструкция памятников</li><li>• Поддержка военно-музыкального фестиваля «Спасская башня», а также посещение мероприятия сотрудниками и их детьми</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Волонтерские центры в Мурманской области</li><li>• Досуговый центр «Гармония» в Череповце</li><li>• Проект «Волейбол без границ» в Череповце</li><li>• Финансовая поддержка ветеранов Великой отечественной войны</li><li>• Благотворительный фонд «Во имя добра»</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Партнерские отношения с администрациями городов и другими органами государственной власти</li><li>• Поддержка медицинских учреждений</li><li>• Строительство и реконструкция спортивных комплексов</li><li>• Ремонт и реконструкция образовательных учреждений и иных объектов социальной инфраструктуры</li><li>• Организация общегородских концертов</li><li>• Реконструкция и благоустройство городских парков, площадей и пешеходных зон</li><li>• Ремонт автомобильных дорог</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Оказание постоянной благотворительной помощи в восстановлении и строительстве православных святынь, как в России, так и за рубежом</li><li>• Организация Патриарших паломнических авиа чартеров в город Бари (Италия), приуроченные к празднику святителя Николая Чудотворца.</li><li>• Возрождение традиции заводских храмов. Начато строительство четырех церквей в непосредственной близости к местам работы и отдыха работников Компании в Кировске и Череповце</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Фонд поддержки олимпийцев России</li><li>• Всероссийская федерация художественной гимнастики</li><li>• Российская шахматная федерация</li><li>• Фонд «Чемпион»</li><li>• Санкт-петербургская региональная федерация дзюдо</li><li>• Женская волейбольная команда «Северянка», Череповец</li><li>• Волейбольный клуб «ПРОТОН-БАЭС», Саратов</li><li>• СРМФСО «Баскетбольный клуб «АВТОДОР», Саратов</li><li>• АНО спидвей-клуб «Турбина», Балаково</li><li>• Федерация лыжных гонок России</li></ul>
	ПРОЕКТ «ХИБИНСКИЙ СТАРТ»	ЗДРАВООХРАНЕНИЕ			
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Движение «Хибинская инициатива»</li><li>• АНО «Хибинский центр развития бизнеса»</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Поддержка Научного центра сердечно-сосудистой хирургии им. А. Н. Бакулева</li></ul>			



ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ



Мурманская область

- В рамках государственно-частного партнерства с Правительством Мурманской области реализуется проект по развитию туристического кластера г. Кировска. Целью программы является социально-экономическое развитие Кировско-апатитского региона, создание комфортной среды для жизни и уход от монозависимости г. Кировска. В рамках проекта уже создан современный горнолыжный туристический комплекс «Большой Вудъявр», который признавался лучшим курортом России и дважды лучшим сноуборд-парком. Модернизирован аэропорт г. Апатиты. Создается современная туристическая инфраструктура, в том числе: гостиничный и оздоровительный комплексы, детский крытый ленточный подъемник и новый учебный склон, лыжная трасса у санатория-профилактория «Тирвас». Это самый высокогорный курорт Северо-запада России. Широкие, подготовленные на европейском уровне трассы, сертифицированы FIS и отвечают требованиям как профессионалов, так и начинающих горнолыжников. Здесь тренируется сборная России по фристайлу. Общая протяженность трасс превышает 35 километров, а количество горнолыжных маршрутов различной сложности увеличено до 28.
- Вместе с развитием горнолыжного курорта была проведена реконструкция инфраструктуры г. Кировска. Работы коснулись таких важных объектов, как аэропорт, объединенная Апатитско-Кировская больница, музейно-выставочный комплекс, городские парки, тепловые сети и сети водоснабжения.
- Благодаря развитию горнолыжного комплекса «Большой Вудъявр» увеличение турпотока и рост активности бизнеса в сфере туризма и в смежных отраслях наблюдается второй год подряд. Для дальнейшего ухода от монозависимости городу присвоен статус TOP (территория опережающего развития). Это позволит привлечь в экономику Кировска порядка 300 млн. рублей инвестиций и создать более 500 новых рабочих мест. Увеличение турпотока в город ожидается практически вдвое.

>3,2 млрд руб.

НАПРАВИЛА «ФОСАГРО» НА РАЗВИТИЕ ГОРНОЛЫЖНОГО КУРОРТА В ПАРТНЕРСТВЕ С ПРАВИТЕЛЬСТВОМ



Вологодская область

- Являясь одним из крупнейших налогоплательщиков Вологодской области, «ФосАгро» инвестировало 63 млрд руб. в модернизацию своих производственных активов и развитие региональной инфраструктуры. «ФосАгро» также осуществляет ремонт школьных, дошкольных и спортивных учреждений, а также дворца культуры, колледжа и университета.
- За последние восемь лет Компания построила в одном из микрорайонов Череповца жилье для более чем 1 700 своих сотрудников. По просьбе местного населения «ФосАгро» также выделила средства на строительство нового храма преподобных Афанасия и Феодосия Череповецких — первого храма, который был построен в городе со времен распада Советского Союза.
- «ФосАгро» участвует в финансировании городских мероприятий, в т.ч. проведении ежегодного фестиваля православной культуры, а также ежегодного фестиваля рок-музыки.
- В честь 70-летия Победы в Великой отечественной войне Компания вместе с Фондом поддержки гражданской инициативы «Перспектива» участвовала в восстановлении танка периода Великой отечественной войны и его установки в качестве части экспозиции парка в г. Череповце.

63 млрд руб.

ВКЛАД «ФОСАГРО» В МОДЕРНИЗАЦИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ АКТИВОВ И РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ



Саратовская область

- Один из приоритетов Балаковского филиала АО «Апатит» — инвестиции в социальную инфраструктуру региона, в том числе:
- Инвестиции в развитие местного санаторно-гостиничного комплекса.
  - По просьбе депутатов Быково-Острогского муниципального образования Компания поставляет технический гипс (побочный продукт основного производства) для ремонта дорог.
  - АНО «ДРОЗД-Балаково» запустила программу «ДРОЗД-Село», а также организовала для допризывной молодежи секции по рукопашному бою и стрельбе из огнестрельного оружия.
  - Балаковский филиал АО «Апатит» принимал участие в реконструкции памятников Великой отечественной войны и военной техники для музея под открытым небом.

Проект «Хибинский старт»

В 2015 году создано общественное движение «Хибинская инициатива». В его создании приняли участие активные горожане, депутаты городского совета Кировска и молодежная организация АО «Апатит».

Основные задачи «Хибинской инициативы» – это формирование экономической основы города, путем объединения усилий и возможностей городской, областной и федеральной власти с инициативой горожан и поддержкой АО «Апатит». Благодаря совместной работе решаются насущные для жителей городские проблемы.

Например, для снижения уровня безработицы в городе, «Хибинская инициатива» предложила реализовать проект «Хибинский старт». Основная цель – формирование комфортной среды для развития самозанятости и малого предпринимательства. Для управления проектом была учреждена Автономная некоммерческая организация «Хибинский Центр развития бизнеса» (ХЦРБ), которая выступает оператором по развитию и поддержке малого предпринимательства. Проект реализуется в рамках частно-государственного партнерства с муниципалитетом и региональными органами власти.



Ленинградская область

- «ФосАгро» финансирует ремонтные работы в детском доме, дворце культуры, школах и детских садах г. Волхова.
- Компанией были выделены средства на благоустройство территории в г. Волхове, в том числе реконструкцию памятника участникам Великой отечественной войны на Новооктябрьском братском захоронении.

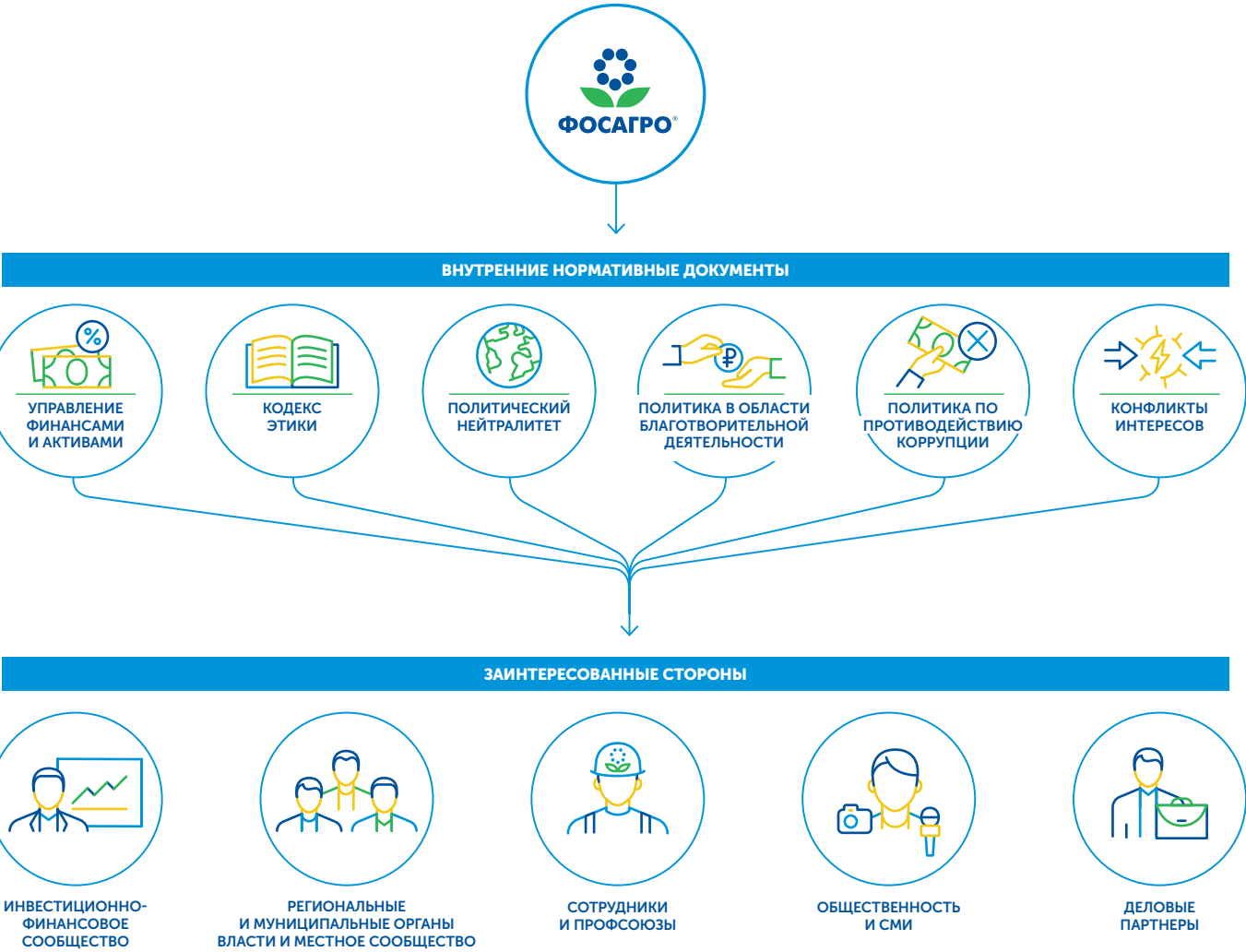
Проект реализуется в двух направлениях:

- Обучение основам предпринимательской деятельности, консультирование по вопросам маркетинга; управления персоналом, планирования, организации и контроля; по вопросам управления финансово-экономической деятельностью; бухгалтерского учета, систем налогообложения; сопровождения бизнеса по юридическим вопросам. Оказание консультационных услуг по содействию в разработке бизнес-планов, бизнес-моделей, инвестиционных проектов.
- Грантовый конкурс, с одноименный с названием проекта, «Хибинский старт» ориентирован на поддержку начинающих предпринимателей. Конкурс бизнес-планов «Делай дело» реализуется в целях поддержки действующих предпринимателей. Одним из важнейших критериев для получения гранта является создание как минимум одного рабочего места.

- В 2016 году:
- Реализовано 27 бизнес-проектов
  - Создано 45 рабочих мест
  - Субъектами малого и среднего предпринимательства выплачено 400 тыс. руб. налогов и страховых взносов

# АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Система норм корпоративного поведения «ФосАгро» отвечает передовой мировой практике



## Основные внутренние нормативные документы

Внутренние нормативные документы и процедуры «ФосАгро», регламентирующие нормы деловой этики, разработаны с учетом передовых мировых стандартов. Информация об основных внутренних документах и процедурах приведена ниже.

- В «ФосАгро» утверждена политика по взаимодействию с органами государственной власти федерального, регионального и муниципального уровня, согласно которой такое взаи-

модействие должно соответствовать нормативно-правовым требованиям и стандартам деловой этики и быть основано на принципах справедливости и партнерства. Документ ограничивает взаимодействие с органами государственной власти рядом конкретных вопросов, касающихся стратегического развития или операционной деятельности Компании.

- В Компании действует Положение о конфликте интересов, определяющее

порядок выявления и урегулирования возможных конфликтов.

- В «ФосАгро» утверждена Антикоррупционная политика. Согласно этому документу члены совета директоров и высшего руководства Компании должны соблюдать и своим примером устанавливать высокие стандарты поведения в соответствующей области. Политика предполагает полное неприятие всеми сотрудниками любых форм и проявлений коррупции.

## Все сотрудники проходят систематическое обучение и тестирование знаний в сфере противодействия коррупции

- В Компании действует кодекс этики, регулирующий вопросы взаимодействия «ФосАгро» с представителями различных групп интересов, в том числе сотрудниками, акционерами, госорганами, негосударственными организациями, клиентами, поставщиками и другими деловыми партнерами. В соответствии с положениями кодекса взаимоотношения Компании и заинтересованных лиц должны строиться на принципах справедливости и соблюдения всех принятых норм.
- В «ФосАгро» принята политика в области благотворительной деятельности, направленная на поддержку Компанией устойчивого развития в регионах присутствия. Компания определила следующие основные принципы оказания благотворительной помощи: адресность и целевое использование; контроль за расходованием средств; прозрачность и раскрытие информации. «ФосАгро» не оказывает благотворительную помощь представителям государства, политическим партиям и объединениям и коммерческим организациям. Документ определяет основные направления благотворительной деятельности Компании. К ним относятся образование, спорт, здравоохранение и социальное благосостояние, а также поддержка наименее защищенных слоев населения — например, ветеранов и пожилых людей.
- «ФосАгро» не участвует в политической деятельности и не оказывает финансовой поддержки политическим организациям.

## Механизмы, обеспечивающие выполнение требований

- В Компании действует процедура для сообщения сотрудниками сведений о возможных нарушениях, в том числе с помощью телефонной горячей линии. Сообщения могут быть анонимными. Процедура в обязательном порядке доводится до сведения всех сотрудников, с указанием целей и задач системы анонимных сообщений и ситуаций, требующих ее использования (например, для анонимного сообщения о фактах коррупции или хищений, репутационных рисках, конфликтах интересов, нарушениях законодательства или инцидентах в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды). Генеральный директор Компании несет ответственность за выделение внутренних ресурсов для документального оформления и расследования информации, переданной по телефону горячей линии.
- Все сотрудники регулярно проходят обучение и последующее тестирование знаний в сфере противодействия коррупции в соответствии с принятой в Компании процедурой. Цель этих мероприятий — обеспечение понимания всеми сотрудниками важности данной проблемы и создание корпоративной культуры, не допускающей возникновения фактов коррупции.
- В «ФосАгро» создана комиссия по соблюдению кодекса этики и урегулированию конфликтов интересов, состав которой утверждается генеральным директором. В задачи органа входит выявление возможных конфликтов интересов и содействие их разрешению, внедрение стандартов корпоративного поведения, а также создание условий, обеспечивающих соблюдение положений кодекса этики и положения о конфликте интересов.

## Деятельность в 2016 году

В 2016 году управлением внутреннего аудита было осуществлено 14 проектов аудита, в том числе консультации для руководства и оценка эффективности системы управления рисками. Предметом аудиторских проверок были такие области, как капитальные вложения, продажи на внутреннем рынке, энергопотребление, соответствие требованиям природоохранного законодательства и соблюдение норм промышленной безопасности. Также были проведены аудиторские проверки деятельности по управлению рисками с привлечением внешних консультантов.

В 2016 ГОДУ УПРАВЛЕНИЕМ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА БЫЛО ОСУЩЕСТВЛЕНО:

14

ПРОЕКТОВ АУДИТА, В ТОМ ЧИСЛЕ КОНСУЛЬТАЦИИ ДЛЯ РУКОВОДСТВА И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ



# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Создание прочных и устойчивых отношений с заинтересованными сторонами — залог успешного развития Компании в долгосрочной перспективе. «ФосАгро» стремится к стратегическому сотрудничеству с группами лиц, которых затрагивает деятельность Компании или которые могут влиять на нее. Умение понимать меняющиеся ожидания заинтересованных сторон и своевременно реагировать на них способствует стабильному развитию Компании и укреплению ее позиций.

## ИНВЕСТИЦИОННО-ФИНАНСОВОЕ СООБЩЕСТВО

### Цели взаимодействия



РАСКРЫТИЕ  
ИНФОРМАЦИИ  
О СТРАТЕГИИ  
И ПРОДЕЛАННОЙ  
РАБОТЕ  
ПО ДОСТИЖЕНИЮ  
ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ



ПОДДЕРЖАНИЕ  
УРОВНЯ  
ЛИКВИДНОСТИ  
И ЦЕНЫ НА АКЦИИ  
КОМПАНИИ ЗА СЧЕТ  
ПРИВЛЕЧЕНИЯ  
НОВЫХ ИНВЕСТОРОВ



ФОРМИРОВАНИЕ  
ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО  
ВОСПРИЯТИЯ  
СИСТЕМ  
КОРПОРАТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ



ПОВЫШЕНИЕ  
ОСВЕДОМЛЕННОСТИ  
О ПОТЕНЦИАЛЕ  
КОМПАНИИ  
И ЕЕ РАЗВИТИИ  
В ДОЛГОСРОЧНОЙ  
ПЕРСПЕКТИВЕ



СОХРАНЕНИЕ  
ДОСТУПА  
К ШИРОКОМУ  
СПЕКТРУ  
ИНСТРУМЕНТОВ  
РЫНКОВ КАПИТАЛА



ПОДДЕРЖАНИЕ  
ДИАЛОГА ДЛЯ  
ПОИСКА НОВЫХ  
ИДЕЙ И ПРИМЕНЕНИЯ  
ПЕРЕДОВОЙ  
ПРАКТИКИ

### Формы взаимодействия

- Роудшоу
- Индивидуальные встречи с инвесторами
- «День инвестора»
- Конференции для инвесторов
- Телефонные конференции, посвященные финансовым результатам
- Работа с аналитиками на постоянной основе
- Пресс-релизы в рамках обязательного раскрытия информации
- Ежегодные общие собрания акционеров и обязательная отчетность Компании
- Корпоративный веб-сайт
- Организация специализированного внутреннего подразделения по работе с инвесторами и привлечение квалифицированных консультантов
- Наличие в составе совета директоров трех неисполнительных директоров, обеспечивающих защиту интересов публичных акционеров

### МЕРОПРИЯТИЯ 2016 ГОДА

- Проведение четырех ознакомительных роудшоу с участием высшего руководства Компании в основных инвестиционных центрах мира: Лондоне, Париже, Цюрихе, Женеве, Стокгольме, Копенгагене, Хельсинки, Нью-Йорке, Бостоне, Гонконге, Сингапуре, Токио и других городах.
- Участие в 30 инвестиционных конференциях и форумах
- Организация четырех телефонных конференций и вебкастов с участием аналитиков и инвесторов для обсуждения финансовых результатов деятельности Компании
- Публикация 40 пресс-релизов через систему раскрытия информации (RNS) Лондонской фондовой биржи
- Публикация 181 сообщений в рамках обязательного раскрытия информации через центр раскрытия корпоративной информации и агентство «Интерфакс»



### Наша ответственность

Дальнейшая реализация привлекательной дивидендной политики (объявленный объем дивидендных выплат акционерам в 2016 году — 28 млрд руб. или 72 руб. на ГДР)

Значительный рост ликвидности ГДР на акции Компании за счет включения в индекс MSCI Russia в мае 2016 года и увеличение среднего дневного объема торгов почти до 6 млн долл. США в сутки (более чем на 75% к предыдущему году)

Сохранение рейтинга эмитента инвестиционного класса, присвоенного агентством Standard & Poor's, в результате реализации консервативной политики по привлечению финансирования и стабильности денежных потоков

4

ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫХ  
РОУДШОУ В МИРОВЫХ  
ФИНАНСОВЫХ ЦЕНТРАХ

30


ИНВЕСТИЦИОННЫХ  
КОНФЕРЕНЦИЙ  
И ФОРУМОВ

11


ОТРАСЛЕВЫХ  
КОНФЕРЕНЦИЙ

РЕГИОНАЛЬНЫЕ И МУНИЦИПАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ ВЛАСТИ И МЕСТНОЕ СООБЩЕСТВО


Цели взаимодействия




СОДЕЙСТВИЕ  
СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКОМУ  
РАЗВИТИЮ  
РЕГИОНОВ




ПРИНЯТИЕ МЕР,  
НАПРАВЛЕННЫХ  
НА УДОВЛЕТВОРЕНИЕ  
НУЖД И ПОТРЕБНОСТЕЙ  
КОМПАНИИ, И РЕШЕНИЕ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
И ЭКОЛОГИЧЕСКИХ  
ПРОБЛЕМ



СОДЕЙСТВИЕ  
В ЗАЩИТЕ ЗДОРОВЬЯ  
И ПОВЫШЕНИИ  
СОЦИАЛЬНОГО  
БЛАГОПОЛУЧИЯ  
МЕСТНОГО НАСЕЛЕНИЯ  
В РЕГИОНАХ  
ПРИСУТСТВИЯ



ПОДДЕРЖАНИЕ ДИАЛОГА  
ПО ВОПРОСАМ ПОЛИТИКИ  
ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
ВЛАСТИ ИЛИ ВОЗМОЖНЫХ  
ИЗМЕНЕНИЙ В НОРМАТИВНО-  
ПРАВОВОЙ СФЕРЕ,  
КОТОРЫЕ МОГУТ ПОВЛИЯТЬ  
НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ



СОБЛЮДЕНИЕ  
ПРИНЦИПОВ  
ДОБРОСОСЕДСТВА

Формы взаимодействия

- Реализация программ по охране окружающей среды
- Финансирование медицинского обслуживания сотрудников и местных жителей в регионах присутствия Компании
- Разработка соглашений о сотрудничестве с региональными и муниципальными органами власти в соответствии с нуждами и потребностями региона
- Встречи с представителями региональных и муниципальных органов власти и местного населения
- Поддержка деятельности местных общественных и спортивных организаций
- Реализация программы углубленного изучения точных наук (в том числе химии) для школьников «ФосАгро-классы»
- Поддержка заведений высшего и среднего профессионального образования, предлагающих обучение по специальностям, актуальным для Компании
- Предоставление университетских стипендий и реализация программы трудоустройства молодых специалистов в целях популяризации изучения химии

МЕРОПРИЯТИЯ 2016 ГОДА

- Выездные консультации специалистов ФГБУ «ННПЦССХ им. А. Н. Бакулева» Минздрава России в регионах присутствия Компании для проведения медицинских осмотров сотрудников «ФосАгро» и местных жителей и предоставления рекомендаций по тактике лечения
- Подписание и выполнение соглашений с региональными и муниципальными органами власти в регионах присутствия Компании
- Подписание соглашения о сотрудничестве по продвижению проектов в сфере промышленной и сельскохозяйственной биотехнологии между «ФосАгро», Министерством экономического развития РФ и Правительством Вологодской области
- Подписание соглашения о взаимодействии между Министерством природных ресурсов и экологии РФ, Росприроднадзором, Правительством Вологодской области и «ФосАгро-Череповец» в рамках Года экологии в России
- Подписание плана строительства дорог вблизи села Быков Отрог с использованием фосфогипса, произведенного на предприятиях «ФосАгро»
- Подписание соглашений с волейбольным клубом «Протон», баскетбольным клубом «Автодор» и спидвейным клубом «Турбина»
- Начало строительства спортивно-оздоровительного комплекса в рамках программы развития Череповецкого химико-технологического колледжа
- Подписание соглашения с Вологодской областью о сотрудничестве в сфере повышения качества профессионального образования и кадрового обеспечения химической отрасли



Наша ответственность

Содействие в защите здоровья и поддержке профессиональной подготовки населения в регионах, обеспечивающих предприятия «ФосАгро» кадрами

Пополнение федерального и региональных бюджетов за счет уплачиваемых Компанией налогов

Содействие в повышении уровня социального благополучия и качества жизни местного населения в рамках сотрудничества с местными и региональными властями по приоритетным направлениям развития

418 млн руб.

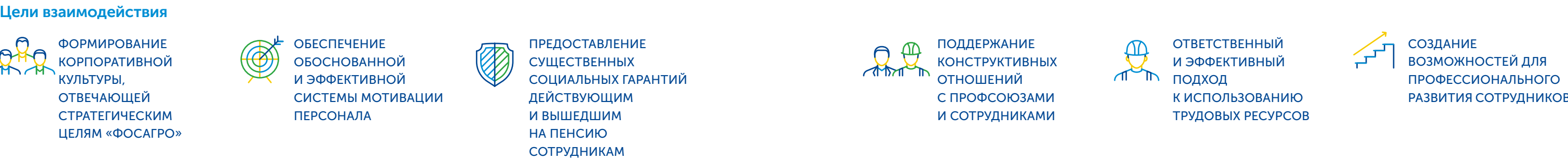
ИНВЕСТИЦИИ  
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ  
ПРОЕКТЫ В РЕГИОНАХ  
ПРИСУТСТВИЯ

14,5 млрд руб.

НАЛОГОВЫЕ ОТЧИСЛЕНИЯ  
В ФЕДЕРАЛЬНЫЙ  
И РЕГИОНАЛЬНЫЕ  
БЮДЖЕТЫ



СОТРУДНИКИ И ПРОФСОЮЗЫ



Формы взаимодействия

- Привлечение профсоюзов к разработке программ охраны труда (ОТ) и производственной безопасности (ПБ)
- Коллективные трудовые договоры, заключаемые по результатам совместной работы с профсоюзами, с указанием условий трудоустройства и оплаты труда сотрудников (обычно заключаются сроком на три года с каждым производственным предприятием Компании отдельно)
- Сотрудничество с профсоюзами в целях организации культурно-спортивных мероприятий, совместное участие в работе комитетов по ОТ и ПБ, назначение координаторов по вопросам ОТ и ПБ и участие в семинарах по ОТ и ПБ
- Программы развития персонала, в том числе программа формирования кадрового резерва
- Опросы, проводимые среди сотрудников, презентации, доски объявлений, интранет-портал, корпоративные газеты
- Встречи с генеральными директорами предприятий «ФосАгро», руководителями по персоналу и социальным вопросам с участием представителей профсоюзов
- Прием анонимных обращений сотрудников: адреса электронной почты для обращений и жалоб сотрудников; телефонные номера, по которым рекомендуется обращаться с вопросами социального характера и в случае нарушения внутренних норм и правил Компании

МЕРОПРИЯТИЯ 2016 ГОДА

- Росхимпрофсоюз провел выездное заседание Президиума в г. Кировске, организованное Объединенной профсоюзной организацией АО «Апатит» и Ассоциацией первичных профсоюзных организаций «Минудобрения»
- По результатам совместной работы с профсоюзными организациями были заключены коллективные трудовые договоры в АО «ФосАгро-Череповец» (в июне 2016 года), АО «Апатит» (в марте 2016 года), Балаковском филиале АО «Апатит» (в декабре 2016 года) и АО «Метакхим» (в декабре 2015 года)
- Профсоюзы при поддержке «ФосАгро» ежегодно организуют следующие мероприятия:
  - фестиваль «Звезды «ФосАгро»
  - спортивные соревнования с участием сотрудников всех предприятий Компании
  - конкурсы профессионального мастерства (в том числе среди сварщиков, токарей и электриков)
  - семинары по ОТ и ПБ и по развитию управленческих навыков, направленные на повышение квалификации персонала
- Генеральные директора и специалисты по персоналу на предприятиях совместно с профсоюзами регулярно проводят личные встречи с сотрудниками; в каждой корпоративной газете указана контактная информация для обращений, а в случае нарушения правил Компании сотрудникам рекомендуется сообщать о них по выделенным телефонам горячей линии



Наша ответственность

«ФосАгро» предлагает привлекательные возможности карьерного роста и достойную оплату труда, а также обеспечивает заслуженное признание профессионализма сотрудников и эффективное функционирование систем мотивации и развития персонала, что способствует устойчивому развитию Компании в качестве одного из ведущих мировых производителей фосфорсодержащих удобрений

«ФосАгро» организует программы обучения и повышения квалификации для сотрудников, стремящихся к профессиональному росту и развитию в интересах Компании

Более подробная информация представлена в разделе «Наши сотрудники»

11,4 тыс.

СОТРУДНИКОВ СОСТОЯТ  
В ПРОФСОЮЗАХ

72,8%

СОСТОЯТ В ПРОФСОЮЗАХ  
В СРЕДНЕМ ПО ГРУППЕ

> 1000

ПРОВЕРЕК ПРОВЕДЕНО  
УПОЛНОМОЧЕННЫМИ  
ПО ОХРАНЕ ТРУДА

ОБЩЕСТВЕННОСТЬ И СМИ

Цели взаимодействия

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ВОСПРИЯТИЯ И ПОНИМАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

ИНФОРМИРОВАНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН О ПЛАНАХ, ПОКАЗАТЕЛЯХ И ПРИОРИТЕТАХ КОМПАНИИ

ФОРМИРОВАНИЕ У ОБЩЕСТВЕННОСТИ ПОНИМАНИЯ ЗНАЧИМОСТИ МИНЕРАЛЬНЫХ УДОБРЕНИЙ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Формы взаимодействия

- Взаимодействие с экспертными и общественными организациями
- Работа со средствами массовой информации, в том числе в формате регулярных брифингов и встреч с журналистами (включая встречи с участием высшего руководства), организация посещения производственных площадок Компании представителями СМИ, пресс-релизы
- Участие в общественных слушаниях
- Экскурсии на предприятия Компании, участие в выставках и конгрессах
- Корпоративный веб-сайт, социальные сети

МЕРОПРИЯТИЯ 2016 ГОДА

- Выпускались четыре еженедельных газеты на производственных предприятиях и ежемесячная корпоративная газета
- Компания «ФосАгро» и ее дочерние предприятия опубликовали более 230 пресс-релизов
- В отечественных и зарубежных СМИ было опубликовано более 20 000 материалов с упоминанием предприятий Группы
- Генеральный директор «ФосАгро» регулярно предоставлял экспертные комментарии по важным для Компании и отрасли событиям в рамках встреч и интервью с ведущими российскими и зарубежными СМИ, включая Financial Times, Bloomberg, Reuters, Wall Street Journal, Forbes, CNBC, Business FM, «Ведомости», «Коммерсантъ», «Интерфакс», «РБК», «РИА Новости», «ТАСС», «Российская газета» и «Известия»

Генеральный директор

- Проводил пресс-конференции и брифинги для журналистов в рамках значимых мероприятий всероссийского и международного масштаба, включая Петербургский международный экономический форум, Всемирный экономический форум в Давосе, конференцию Международной ассоциации производителей удобрений, Международный инвестиционный форум в Сочи, Российско-германский сырьевой форум, Инвестиционный Форум ВТБ Капитал «РОССИЯ ЗОВЕТ!» и другие отраслевые и инвестиционные конференции
- Обеспечивал защиту репутации Компании и осведомленность населения о ее текущей деятельности
- Участвовал в международных и региональных отраслевых конференциях
- Продолжал являться членом российских и международных профессиональных ассоциаций (Андрей А. Гурьев был избран на должность Президента Российской ассоциации производителей удобрений и переизбран на должность вице-президента Международной ассоциации производителей удобрений по Восточной Европе и Центральной Азии)
- Организована церемония вручения молодым талантливым ученым грантов, учрежденных ЮНЕСКО, Международным союзом теоретической и прикладной химии и «ФосАгро» в рамках проекта «Зеленая химия для жизни»
- Обеспечена PR-поддержка различных корпоративных, мотивационных и инвестиционных мероприятий в течение года



Наша ответственность

Наша цель — защита репутации Компании и обеспечение осведомленности населения о ее деятельности

230

ПРЕСС-РЕЛИЗОВ

71

ПРЕСС-МЕРОПРИЯТИЕ

> 20 тыс.

ПУБЛИКАЦИЙ  
В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ  
И ЗАРУБЕЖНЫХ СМИ



ДЕЛОВЫЕ ПАРТНЕРЫ

Цели взаимодействия



ЗАБОТА  
О ЗДОРОВЬЕ  
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ



ОБЩЕЕ ПОНИМАНИЕ И ОБЩИЙ ВКЛАД  
В РЕШЕНИЕ ОСНОВНЫХ ПРОБЛЕМ,  
ВЛИЯЮЩИХ НА ПРОИЗВОДСТВО  
МИНЕРАЛЬНЫХ УДОБРЕНИЙ  
И ГОРНОДОБЫВАЮЩУЮ ОТРАСЛЬ



СОЗДАНИЕ ПАРТНЕРСКИХ  
ОТНОШЕНИЙ НА ОСНОВЕ  
ВЗАИМНОГО УВАЖЕНИЯ  
И ДОВЕРИЯ



ЕДИНОЕ ПОНИМАНИЕ ВЗАИМНЫХ  
ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И ОЖИДАНИЙ  
ОТ СОТРУДНИЧЕСТВА

Формы взаимодействия

- Договоры и соглашения
- Конференции
- Совместное участие в работе над проблемами отрасли
- Поддержка международных проектов в области устойчивого развития и социальной ответственности и прикладных исследовательских проектов
- Взаимодействие с конечными потребителями, публикация и распространение рекламных материалов
- Членство в отраслевых ассоциациях

МЕРОПРИЯТИЯ 2016 ГОДА

- Участие в 15 международных и региональных отраслевых конференциях, из которых четыре проводились Международной ассоциацией производителей удобрений, три аналитической компанией CRU, три аналитической компанией Argus FMB, две Международным институтом питания растений и еще две другими организаторами
- Проведение конференции и церемонии вручения грантов, учрежденных ЮНЕСКО, Международным союзом теоретической и прикладной химии и «ФосАгро», для поддержки перспективных проектов молодых ученых в рамках проекта «Зеленая химия для жизни»
- Членство в российских и международных профессиональных ассоциациях



Наша ответственность


В отрасли минеральных удобрений «ФосАгро» пользуется репутацией надежного партнера и привлекательного клиента

Совместно с партнерами по отрасли мы прилагаем усилия для того, чтобы позиция нашего профессионального сообщества была услышана во всех странах мира


Мы осуществляем поддержку научных исследований, связанных с развитием технологий «зеленой химии», в том числе в области производства удобрений

СЕЛЬХОЗПРОИЗВОДИТЕЛИ


Цели взаимодействия



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОНЕЧНЫМИ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИХ ПРОДУКЦИЕЙ, ОТВЕЧАЮЩЕЙ ИХ ТРЕБОВАНИЯМ



ИНФОРМИРОВАНИЕ СЕЛЬХОЗПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ОБ ЭКОЛОГИЧЕСКИ ЧИСТЫХ ФОСФОРСОДЕРЖАЩИХ УДОБРЕНИЯХ «ФОСАГРО»



СОДЕЙСТВИЕ ОТВЕТСТВЕННОМУ И РАЦИОНАЛЬНОМУ ПРИМЕНЕНИЮ УДОБРЕНИЙ СЕЛЬХОЗПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ РИСКА ПОПАДАНИЯ В ПИЩЕВУЮ ЦЕПОЧКУ ОПАСНЫХ ДЛЯ ЗДОРОВЬЯ ПРИМЕСЕЙ В РЕЗУЛЬТАТЕ ПРИМЕНЕНИЯ НИЗКОКАЧЕСТВЕННЫХ ФОСФОРСОДЕРЖАЩИХ УДОБРЕНИЙ

Формы взаимодействия

- Внутренний рынок:
  - активное взаимодействие с дистрибьюторской сетью, работающей с российскими сельскохозяйственными производителями и агрохолдингами напрямую
- Международные рынки:
  - создание собственных торговых подразделений на приоритетных рынках для более эффективного взаимодействия с сельхозпроизводителями
  - членство в отраслевых организациях, таких как Международный институт питания растений и Международная ассоциация производителей удобрений
- В начале 2016 года «ФосАгро» заключила соглашения с ведущими европейскими научно-исследовательскими институтами (Вагенингенским университетом в Нидерландах и Миланским университетом) о проведении комплексных исследований с целью оценки влияния на качество сельскохозяйственных культур и почвы при внесении удобрений с близким к нулю содержанием кадмия. Исследования будут проводиться в разных географических точках в отношении различных сельскохозяйственных культур и будут включать прямое сравнение с традиционными видами удобрений, применяемыми в каждой исследуемой местности.

МЕРОПРИЯТИЯ 2016 ГОДА

- Участие в 55 российских и международных встречах, семинарах, выставках, конференциях и форумах, посвященных сельскому хозяйству и (или) удобрениям
- Начало проведения семинаров «День поля» для с/х кооперативов, сельхозпроизводителей и агрономов
- Подготовка индивидуальных рекомендаций по внесению удобрений с учетом специфики региона, с/х культуры, типа почвы, ее состояния и других условий
- Выдача образцов продукции для ознакомления сельхозпроизводителей с новыми сортами удобрений
- Содействие ответственному и рациональному применению минеральных удобрений для обеспечения ведения сельского хозяйства без негативного влияния на окружающую среду
- Запуск новых марок PKS, а также NPK, NPS удобрений с содержанием микроэлементов бор, цинк
- Открытие новых торговых представительств в Биаррице (Франция) и Гамбурге (Германия) для расширения возможностей напрямую работать с сельхозпроизводителями на основных для Компании экспортных рынках
- Сотрудничество с Международным институтом питания растений (IPNI) в разработке рекомендаций по внесению фосфорсодержащих и комплексных удобрений под такие культуры, как соя, пшеница, кукуруза и сахарная свекла в соответствии с концепцией четырех правил применения удобрений

Наша ответственность

Повышение эффективности работы с сельхозпроизводителями — это один из основных приоритетов стратегии развития «ФосАгро» до 2020 года

После начала производства в 2015 году двух новых марок PKS и одной новой марки NPS наш ассортимент включает 35 марок удобрений, и мы продолжаем работать над дальнейшим расширением продуктовой линейки

Наши удобрения отличаются высокой эффективностью и минимальным содержанием вредных примесей, что достигается благодаря исключительно высокому качеству апатитового концентрата, используемого для их производства

Мы публикуем информацию о положительном воздействии фосфорсодержащих удобрений на урожайность и их важной роли в обеспечении продовольственной безопасности во всем мире



55

МЕРОПРИЯТИЙ, ПОСВЯЩЕННЫХ СЕЛЬСКОМУ ХОЗЯЙСТВУ ИЛИ УДОБРЕНИЯМ

2

НОВЫХ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА

6

ОБЩЕЕ ЧИСЛО ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ ЗА РУБЕЖОМ НА ПРИОРИТЕТНЫХ ЭКСПОРТНЫХ РЫНКАХ



СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ



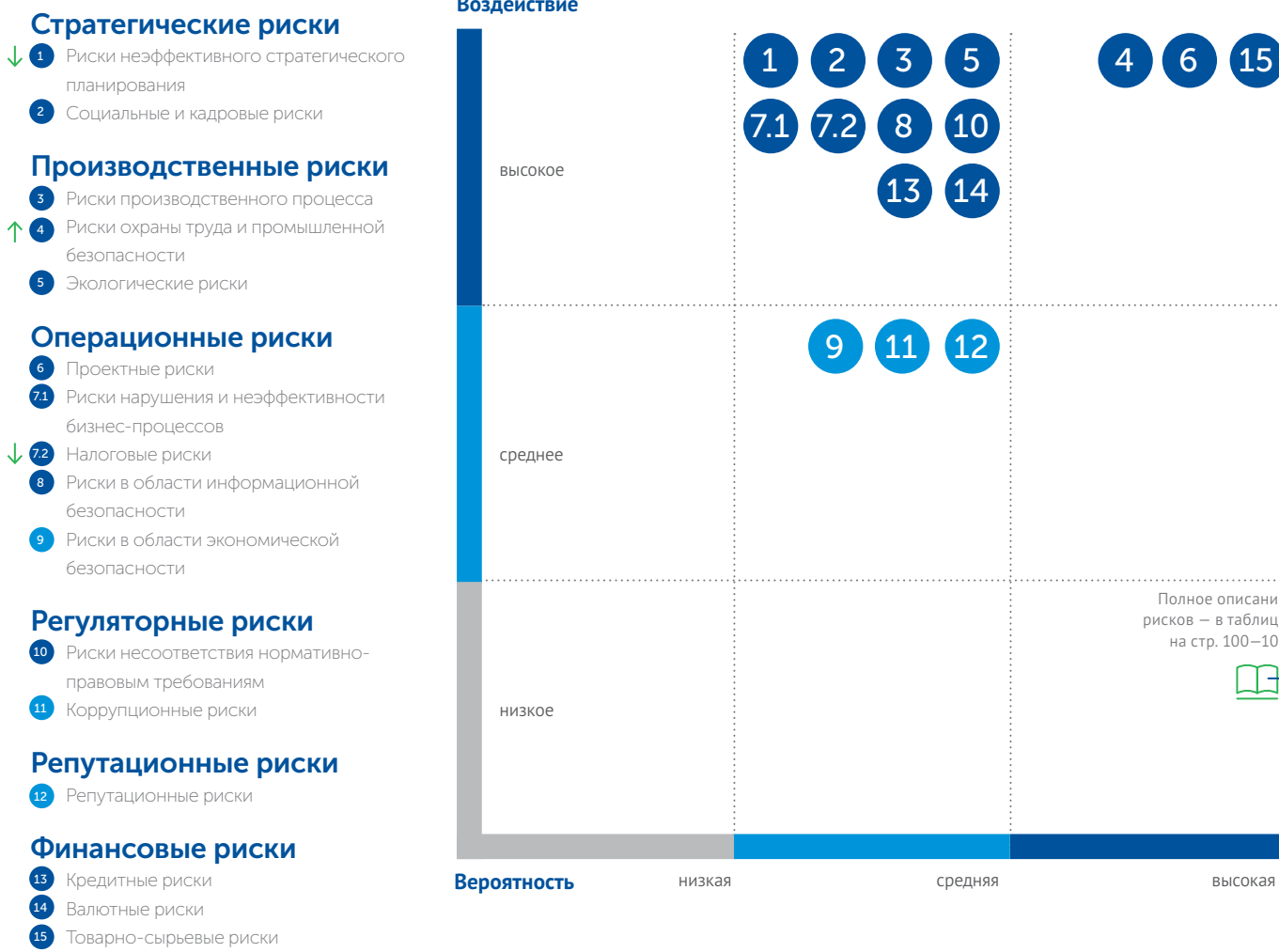
В 2016 году система управления рисками «ФосАгро» работала эффективно благодаря своевременному выявлению и оценке, а также разработке и реализации мер по управлению рисками. Высшее руководство Компании уделяло большое внимание управлению ключевыми рисками с высокой вероятностью возникновения и значительным воздействием на деятельность Компании. Совет директоров ежеквартально рассматривал информацию об управлении ключевыми рисками Компании.

В 2016 году Компания продолжила развивать систему управления рисками:

- На уровне менеджмента Компании сформирована комиссия по рискам, отвечающая за регулярное рассмотрение статуса управления рисками, а также эффективности мероприятий по управлению рисками. В состав комиссии вошли менеджеры, отвечающие за ключевые функции в Компании. Комиссию возглавил исполнительный директор «ФосАгро».

- Советом директоров утверждено заявление и положение о риск-аппетите «ФосАгро». Риск-аппетит устанавливает приемлемый уровень риска при достижении целей Компании и способствует эффективному принятию решений с учетом рисков.
- Актуализированы внутренние нормативные документы, устанавливающие единую методологию, порядок взаимодействия и ответственность за управление рисками в Компании.

КАРТА РИСКОВ



Изменения в системе управления рисками за год в целом не привели к значительным переменам в системе корпоративного управления Компании. Комитет по управлению рисками отвечает за координацию управления рисками на уровне совета директоров, а комиссия по рискам и дирекция по управлению рисками — на уровне исполнительных органов Компании. Административно директор по управлению рисками подчиняется генеральному директору Компании,

функционально — председателю комитета по управлению рисками при совете директоров.

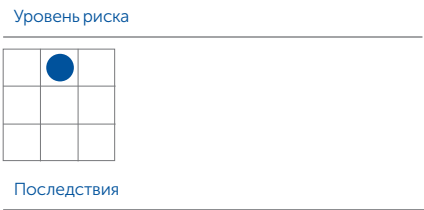
В конце 2016 года проведена независимая внешняя оценка системы управления рисками «ФосАгро», подтвердившая ее зрелость на уровне ведущих российских компаний. В 2017 году Компания планирует поддерживать эффективное функционирование системы управления рисками.

В годовом отчете представлен неполный перечень рисков, которые могут оказать воздействие на деятельность Компании. Цель отчета — предоставить информацию о ключевых рисках.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ

Риск неэффективного стратегического планирования (ключевой риск)

Риски, связанные с принятием неверного стратегического решения и сопутствующих управленческих решений в результате ошибочной оценки внутренних и внешних факторов, влияющих на перспективы развития Компании и ее способность к достижению поставленных стратегических целей



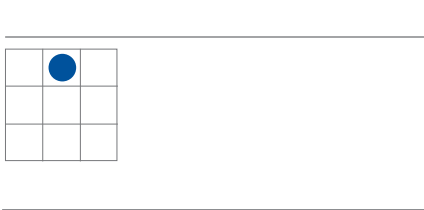
- Недостижение плановых значений основных стратегических показателей (оценка скорректирована в связи с актуализацией стратегии развития до 2020 г.)
- Потеря конкурентных преимуществ, связанных с уровнем технологического развития производства и ограничениями внешней инфраструктуры

Мероприятия по минимизации риска

В 2016 г. советом директоров «ФосАгро» была утверждена актуализированная стратегия развития до 2020 г., продолжается разработка стратегии развития Компании до 2025 года. Действует система контроля внешних и внутренних факторов, имеющих потенциальное влияние на реализацию стратегии. Кроме того, в целях оптимизации процесса принятия решений Компания проводит регулярный анализ и сравнение передового отраслевого опыта с применяемыми или планируемыми методами, а также оценку соответствующих затрат и преимуществ.

Социальные и кадровые риски (ключевые риски)

Риски, связанные с привлечением, профессиональным развитием и удержанием сотрудников и взаимоотношениями с местным населением, а также риски развития неблагоприятной социальной обстановки в регионах присутствия Компании.



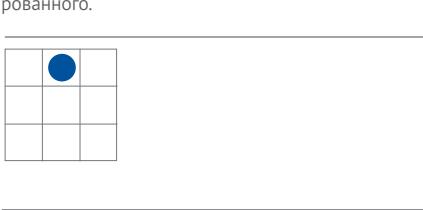
- Несоответствие численности и квалификации персонала потребностям Компании

Как самостоятельно, так и в сотрудничестве с партнерами «ФосАгро» реализует программы по привлечению высококвалифицированных специалистов, в том числе из других регионов, развитию профессиональных навыков и повышению мотивации своих сотрудников с целью их удержания в долгосрочной перспективе.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РИСКИ

Производственные риски (ключевые риски)

Риски остановки производственного процесса, а именно происшествия технического характера или события, обусловленные естественными причинами, которые ведут к сбоям производственного процесса, а именно: простоям, перебоям в работе или выходу из строя производственного оборудования, авариям, инцидентам и происшествиям на производственных площадках и объектах производственной инфраструктуры, а также выпуску объема продукции ниже запланированного.

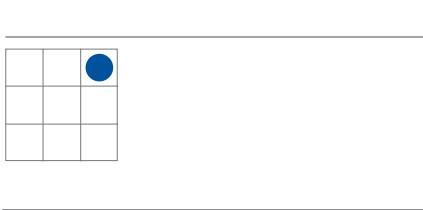


- Внеплановые простои, аварии и инциденты на объектах производства, потеря выработки продукции, ухудшение экономических показателей, повреждение/утрата оборудования
- Внеплановые простои, аварии и инциденты на объектах энергоинфраструктуры

«ФосАгро» стремится к обеспечению бесперебойной работы оборудования и сокращению времени его внеплановых простоев в случае их возникновения. С этой целью Компания инвестирует в строительство нового и модернизацию существующего оборудования, проводит работы по его профилактическому обслуживанию и капитальному ремонту, используя резервное оборудование и создавая запас комплектующих, запчастей и расходных материалов. Кроме того, реализуется программа по повышению качества и надежности ремонтных работ, проводимых подрядчиками, а в программу страхования Компании входит страхование опасных производственных объектов и имущества.

Риски, связанные с охраной труда и промышленной безопасностью (ключевые риски)

Риски производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников, несчастных случаев и происшествий на опасных производственных объектах, а также риски, связанные с несоответствием законодательным требованиям системы управления рисками в части охраны труда и промышленной безопасности.



- Производственный травматизм, полная или частичная утрата трудоспособности (оценка скорректирована с учетом статистики реализации риска в 2016 году).

Компания уделяет пристальное внимание обеспечению соответствия действующей системы охраны труда и промышленной безопасности законодательным требованиям и передовым международным стандартам в данной области. С этой целью Компания организует обучающие занятия по охране труда и промышленной безопасности для сотрудников с проверкой полученных ими знаний, принимает меры по развитию культуры безопасности и обеспечивает соблюдение стандартов в сфере безопасности со стороны подрядчиков. Помимо этого, проводятся аудиты и проверки системы безопасности, направленные на обеспечение соблюдения соответствующих регламентов и требований стандарта OHSAS 18001 предприятиями и поставщиками Компании. Разработаны и выполняются дополнительные мероприятия по снижению производственного травматизма при выполнении подземных работ.

Экологические риски (ключевые риски)

Риски, связанные с потенциальным негативным воздействием производственной деятельности Компании на окружающую среду.



- Несоответствие установленным нормативам воздействия на элементы окружающей среды

«ФосАгро» проводит регулярный анализ и оценку воздействия своей деятельности на окружающую среду. Минимизация экологического воздействия достигается за счет модернизации очистных сооружений и складских систем, а также реализации программ энергосбережения. Компания организует вручение грантов, учрежденных совместно с ЮНЕСКО и Международным союзом теоретической и прикладной химии (IUPAC) в рамках проекта «Зеленая химия для жизни», целью которого является защита окружающей среды и здоровья населения посредством внедрения энергоэффективных процессов и экологически безопасных технологий на основе инновационных решений. Пусковые объекты «ФосАгро» 2017 года, в частности, производства аммиака, гранулированного карбамида и биолого-химические очистные сооружения, включены Минприроды России в план мероприятий Года экологии как экологически безопасные производства. Они реализуются с применением наилучших доступных технологий, и после их ввода в эксплуатацию позволят уменьшить удельные расходы сырья и энергоресурсов, удельную эмиссию нормируемых веществ.



ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ

Проектные риски (ключевые риски)

Риски, связанные с нарушением сроков и превышением бюджета реализации проектов по строительству и модернизации, а также недостижением плановых показателей эффективности проектов

Уровень риска
<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
Последствия
<div><div><div>• Превышение плановых смет и сроков реализации ключевых проектов</div><div>• Некачественное выполнение работ</div></div></div>
Мероприятия по минимизации риска

«ФосАгро» стремится придерживаться утвержденных сроков и бюджетов проектов (ключевыми проектами являются строительство новых производств аммиака и гранулированного карбамида) и унифицировать подход к их реализации. Все проекты проходят через многоэтапный процесс рассмотрения и утверждения. Для масштабных и наиболее важных проектов организуется проектный офис. Предусмотрена возможность заключения договоров с фиксированной ценой. Компания проводит регулярный контроль за соблюдением сроков реализации и бюджетов проектов.

Риски нарушения и неэффективности бизнес-процессов (ключевые риски)

Риски, связанные с низкой эффективностью или преднамеренным/непреднамеренным нарушением совокупности внутренних процедур, определяющих бизнес-процессы Компании, включая риски контрагента и риски несвоевременной поставки основных видов сырья.

<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
<div><div><div>• Несвоевременная поставка основных видов сырья, используемых в производстве, товарно-материальных ценностей и оборудования</div><div>• Остановка основных производственных линий и снижение объемов производства</div></div></div>
«ФосАгро» стремится к эффективному выполнению всех бизнес-процессов в Компании. Для этого регулярно проводится оценка эффективности бизнес-процессов, выявляются их проблемные зоны, разрабатываются и выполняются мероприятия по повышению эффективности.
Компания стремится минимизировать риски сбоя поставок основных видов сырья, используемого при производстве. Для этих целей Компания использует многоступенчатые тендерные процедуры и практикует подписание долгосрочных договоров с наиболее надежными поставщиками.

Налоговые риски (ключевые риски)

Риски возможных претензий со стороны налоговых органов из-за ошибок в исчислении налогов или их несвоевременной уплаты.

<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
<div><div><div>• Финансовые (штрафы), административные и уголовно-правовые последствия в результате нарушений, выявленных налоговыми органами (оценка скорректирована с учетом выполнения мероприятий по управлению риском в 2016 г.)</div></div></div>
«ФосАгро» соблюдает налоговое законодательство стран, в которых она ведет свою деятельность. Компания отслеживает все изменения в налоговом законодательстве (в том числе планируемые), анализирует правоприменительную практику и направляет в соответствующие государственные органы запросы о разъяснении порядка налогообложения. Проводятся консультации с юридическими и бухгалтерскими компаниями по различным вопросам применения налогового законодательства.

Риски в области информационной безопасности (ключевые риски)

Риски, связанные с ущербом, причиняемым имуществу и активам Компании в результате несанкционированного доступа к информационным системам или раскрытия конфиденциальной информации.

<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
<div><div><div>• Разглашение информации конфиденциального характера</div></div></div>
«ФосАгро» реализует комплекс мер по предотвращению несанкционированного доступа к ее информационным системам и раскрытия конфиденциальной информации. Для контроля доступа к информационным ресурсам и системам применяются различные технические и программные средства. Права доступа к информации предоставляются в зависимости от принадлежности к определенной группе пользователей. Принято четкое определение понятия «конфиденциальная информация» и установлен порядок ее использования. Компания проводит регулярные проверки с целью обеспечения неукоснительного соблюдения политики конфиденциальности.

Риски в сфере экономической безопасности

Риски, связанные с ущербом, причиняемым имуществу и активам Компании в результате правонарушений в экономической сфере со стороны ее сотрудников или третьих лиц, в том числе риски мошенничества и хищений.

<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
<div><div><div>• Утрата имущества предприятия в результате противоправных действий, в том числе мошенничества и хищения</div></div></div>
Компания предпринимает меры по предотвращению возможного ущерба ее имуществу и активам в результате нарушения законодательства в сфере экономики. Эти меры включают обеспечение пропускного режима на территорию производственных и административных помещений, четкое разграничение ответственности при заключении договоров или совершении сделок, проверку благонадежности контрагентов до заключения договоров, а также организацию «горячей линии». Помимо этого, различные подразделения Компании проводят дополнительные проверки.

РЕГУЛЯТОРНЫЕ РИСКИ

Соответствие нормативно-правовым требованиям (ключевой риск)

К нормативно-правовым рискам относятся риски несвоевременного получения/продления лицензий, а также риски, связанные с изменениями законодательства, которые могут повлечь за собой увеличение расходов на ведение бизнеса, введение ограничительных мер со стороны контролирующих органов, снижение инвестиционной привлекательности Компании и (или) изменение конкурентной среды.

Уровень риска
<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
Последствия
<div><div><div>Несоответствие Компании требованиям, предъявляемым к лицензируемым видам деятельности</div><div>Издание органами федеральной и региональной власти РФ, иностранными государствами, объединениями государств и международными организациями нормативных правовых актов, предусматривающих новые обременения или запреты для Компании</div></div></div>
Мероприятия по минимизации риска

«ФосАгро» ведет деятельность в полном соответствии с действующим законодательством. С целью гарантированного и своевременного получения информации о возможных изменениях в нормативно-правовой сфере Компания следит за деятельностью органов исполнительной и законодательной власти и надзорных органов, а также принимает участие в обсуждении законодательных инициатив и подготовке соответствующих рекомендаций в сотрудничестве с отраслевыми объединениями. Компания осуществляет своевременную подготовку и подачу документов для получения или продления лицензий, необходимых для ведения деятельности.

Коррупционные риски

Риски, связанные с ущербом, понесенным в связи с санкциями в отношении Компании со стороны органов государственной власти в результате несоблюдения или ненадлежащего соблюдения Компанией или ее сотрудниками требований действующего антикоррупционного законодательства.

<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
<div><div>Совершение сотрудниками и (или) контрагентами предприятий коррупционных действий</div></div>

«ФосАгро» обеспечивает соблюдение своими предприятиями и партнерами требований действующего антикоррупционного законодательства. Это достигается за счет организации обучающих мероприятий по противодействию коррупции и практическому применению антикоррупционного законодательства, а также посредством доведения до сведения всех сотрудников и партнеров Компании принципа полного неприятия коррупции. Сотрудники и партнеры Компании предупреждены о том, что они несут ответственность за любое нарушение антикоррупционного законодательства. АО «ФосАгро-Череповец» является членом антикоррупционной хартии российского бизнеса.

РЕПУТАЦИОННЫЕ РИСКИ

Репутационные риски

Риски, связанные с ущербом, причиненным деловой репутации Компании в результате несанкционированного раскрытия в средствах массовой информации данных о ее деятельности, финансовых результатах, высшем руководстве и т. п.

<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
<div><div><div>Несанкционированная передача в СМИ информации о деятельности Компании уполномоченными и (или) неустановленными представителями Компании (утечка)</div><div>Публичные заявления и действия третьих лиц в отношении Компании, порочащие деловую репутацию Компании, с целью оказать негативное влияние на ее деятельность</div></div></div>

В своей деятельности «ФосАгро» руководствуется принципом прозрачности, раскрывая информацию обо всех существенных фактах и обстоятельствах своей деятельности. Компания также утвердила информационную политику и политику работы со СМИ. Информация о деятельности Компании публикуется на ее вебсайте и в СМИ. Компания предоставляет ответы на запросы СМИ и проводит регулярный мониторинг соответствующих публикаций в российских и зарубежных средствах массовой информации.

ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ

Кредитные риски (ключевые риски)

Риски убытков в результате невыполнения покупателями, подрядчиками, поставщиками, банками, страховыми компаниями, клиринговыми центрами или другими финансовыми контрагентами Компании своих финансовых обязательств перед ней в срок и в полном объеме.

<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
<div><div><div>Отсутствие оплаты за поставки продукции</div><div>Несвоевременные платежи клиентов за поставленную продукцию</div><div>Невозможность выплаты долга при истечении действия срока договора</div></div></div>

В «ФосАгро» утверждены политики по управлению кредитными рисками, в соответствии с которыми применяются различные методы минимизации кредитного риска, в том числе согласование условий поставки, предусматривающих полную или частичную предоплату с полным или частичным страхованием кредитного риска, и использование аккредитивов. Условия поставок без предоплаты и страхования действуют только в отношении постоянных клиентов. Компания рассматривает возможность работы с поставщиками и подрядчиками на условиях авансирования только после подтверждения их надежности, а также при предоставлении банковских гарантий, если сумма авансового платежа превышает установленные внутренние лимиты. Банки и страховые компании, с которыми сотрудничает «ФосАгро», имеют высокий уровень финансовой стабильности и соответствуют критериям, определенным в казначейской политике Компании.

Для минимизации риска дефолта эмитента Компания ставит перед собой три внутренние цели по управлению денежными потоками:

- а) общий объем капитальных затрат не должен превышать 50% от ожидаемого уровня EBITDA (доходов Компании до вычета процентов, налогов и амортизации);

б) Компания стремится держать значение коэффициента «чистый долг / EBITDA» на уровне не более 1х;

в) гибкая система дивидендных выплат, предполагающая выплату 30—50% от чистой прибыли.

На регулярной основе Компания проводит аудит ковенант по действующим кредитным соглашениям.

Валютные риски (ключевые риски)

Риски убытков в результате неблагоприятной динамики курсов валют по отношению к базовой валюте Компании.

<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
<div><div><div>Увеличение задолженности в функциональной валюте при неблагоприятном изменении курса</div><div>Убытки по производным финансовым инструментам</div><div>Денежные и неденежные убытки в результате переоценки валютной задолженности</div><div>Уменьшение денежного потока в функциональной валюте</div></div></div>

В текущих условиях волатильности цен на нефть и колебаний курса рубля по отношению к основным валютам Компания стремится использовать структуру долгового финансирования в разрезе валют в соответствии с валютной структурой выручки. На текущий момент большая часть долга номинирована в долларах США, как естественный вариант хеджирования выручки, главным образом номинированной также в долларах США. Компания ведет мониторинг прогнозов аналитиков и факторов, которые могут повлиять на курс рубля по отношению к основным валютам. При необходимости Компания может частично или полностью хеджировать свои валютные позиции.

Товарно-сырьевые риски (ключевые риски)

Риски возможных убытков, связанных с неблагоприятными изменениями рыночных цен на минеральные удобрения и другую продукцию, а также ростом цен на основное сырье и оборудование, закупаемое Компанией.

<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
<div><div><div>Критическое влияние одного или нескольких сырьевых ресурсов на себестоимость продукции, рост издержек и ухудшение финансового результата</div><div>Потеря выручки в связи с неэффективным выбором продукта с низкой маржинальностью</div></div></div>

В условиях низких цен на свои основные продукты Компания постоянно оптимизирует структуру продаж по маркам удобрений в зависимости от приоритета рынков, стремясь к достижению максимальной рентабельности. Кроме того, Компания наращивает долю продаж удобрений конечным потребителям, повышает эффективность производства и предоставляет своим клиентам дополнительные услуги, в частности фасовку, смешивание (блендинг) и хранение удобрений.

В 2016 году Компания «ФосАгро» открыла торговые представительства в Гамбурге (Германия) и Биарриц (Франция) в дополнение к уже существующим офисам в Цуге (Швейцария), Варшаве (Польша), Сан-Паулу (Бразилия) и Сингапуре. Присутствие на приоритетных экспортных рынках позволит Компании более оперативно реагировать на изменения рыночного спроса и потребности потребителей. Также в 2016 году отменена антидемпинговая пошлина на ввоз карбамида производства Группы «ФосАгро» в США, одного из крупнейших в мире импортеров данного вида удобрений.

Для снижения расходов на сырье и оборудование «ФосАгро» проводит тендеры на закупку с участием большого количества поставщиков, заключает долгосрочные договоры поставки и формирует прочные взаимоотношения с поставщиками.





ИСПОЛНИТЕЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО



СЕРГЕЙ СЕРЕДА

Первый заместитель генерального директора АО «ФосАгро-Череповец»

Заместитель генерального директора по международным и специальным проектам ПАО «ФосАгро»

Опыт работы

С 2016 г. по настоящее время: первый заместитель генерального директора АО «ФосАгро-Череповец», заместитель генерального директора по международным и специальным проектам ПАО «ФосАгро»  
2014—2016 гг.: первый заместитель генерального директора ОАО «ФосАгро»  
2013—2015 гг.: заместитель генерального директора по продажам и логистике ЗАО «ФосАгро АГ»  
2013 г.: директор по продажам ЗАО «ФосАгро АГ»  
2013—2014 гг.: заместитель генерального директора по связям с государственными органами ОАО «ФосАгро»  
2012—2013 гг.: заместитель генерального директора по связям с государственными органами и контролю ОАО «ФосАгро»  
2007—2012 гг.: генеральный директор ЗАО «Гидрострой Бургас»  
2007 г.: генеральный директор ЗАО «АгроГард»  
2005—2007 гг.: генеральный директор ОАО «АгроГард-Финанс»  
2003—2005 гг.: советник председателя совета директоров, начальник контрольно-ревизионного управления, директор Воскресенского филиала ЗАО «ФосАгро АГ», генеральный директор ОАО «Воскресенские минеральные удобрения», первый заместитель генерального директора ЗАО «ФосАгро АГ»

Образование

- Окончил Московский государственный институт международных отношений МИД СССР по специальности «Международные экономические отношения».



АЛЕКСАНДР ШАРАБАЙКО

Директор по экономике и финансам ПАО «ФосАгро»

Советник генерального директора ОП АО «ФосАгро-Череповец» в г. Москве

2014 г.: советник генерального директора ЗАО «ФосАгро АГ»  
2013 г.: директор по экономике и финансам ОАО «ФосАгро»  
2012—2014 гг.: директор по экономике и финансам ЗАО «ФосАгро АГ»  
2011—2012 гг.: начальник управления финансов ОАО «Уралкалий»  
2010—2011 гг.: советник генерального директора по финансам ОАО «Сильвинит»  
2005—2010 гг.: прошел путь от главного специалиста до директора по финансам ООО «Минерал Групп»  
2003—2005 гг.: инженер 1 категории отдела ценных бумаг и инвестиций ОАО «Сильвинит»  
1998—2003 гг.: занимал ряд должностей в Республиканском унитарном предприятии «Производственное объединение «БЕЛАРУСЬКАЛИЙ»

- С отличием окончил Белорусский государственный экономический университет по специальности «Финансы и кредит».
- Имеет степень бакалавра в области финансов Ноттингемского университета (Великобритания).



АЛЕКСЕЙ СИРОТЕНКО

Заместитель генерального директора по корпоративным и правовым вопросам ПАО «ФосАгро»

Директор по правовым вопросам ОП АО «ФосАгро-Череповец» в г. Москве

2011 г.: директор по правовым вопросам ЗАО «ФосАгро АГ»  
2010 г.: заместитель генерального директора ОАО «ФосАгро» по корпоративным и правовым вопросам  
2006—2011 гг.: начальник правового управления ЗАО «ФосАгро АГ»  
2005—2006 гг.: заместитель генерального директора ЗАО «ЛУКОЙЛ-Нефтехим» по правовым вопросам  
2000—2005 гг.: директор юридического департамента группы компаний «Интерхимпром»

- Окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «Правоведение».



СИРОДЖ ЛОИКОВ

Директор по персоналу и социальной политике ПАО «ФосАгро»

Директор по персоналу и социальной политике ОП АО «ФосАгро-Череповец» в г. Москве

2013 г.: директор по персоналу ОАО «ФосАгро»  
2013 г.: директор по персоналу и социальной политике ЗАО «ФосАгро АГ»  
2011—2013 гг.: директор по персоналу ЗАО «ФосАгро АГ»  
2009—2011 гг.: директор по персоналу ЗАО «Компания «Русский Стандарт»  
2008—2009 гг.: директор по развитию персонала ООО «Метинвест Украина»  
2005—2008 гг.: директор по персоналу «Леман Коммодитиз С. А.»  
1996—2005 гг.: занимал различные должности в British American Tobacco (в Великобритании, Узбекистане и России)

- Окончил Ташкентский государственный экономический университет по специальности «Международные экономические отношения».
- Имеет степень бакалавра в области управления бизнесом Ноттингемского университета (Великобритания).



СЕРГЕЙ ПРОНИН

Заместитель генерального директора по продажам и маркетингу ПАО «ФосАгро»

Заместитель генерального директора по продажам ОП АО «ФосАгро-Череповец» в г. Москве

Советник генерального директора ООО «ФосАгро-Регион»

Опыт работы

2017 г.: заместитель генерального директора по продажам и маркетингу ПАО «ФосАгро»  
2016 г.: заместитель генерального директора по продажам обособленного подразделения АО «ФосАгро-Череповец» в г. Москве  
2016 г.: советник генерального директора Обособленного подразделения АО «ФосАгро- Череповец» в г. Москве  
2012—2016 гг.: генеральный директор ООО «ФосАгро-Регион»  
2013—2015 гг.: советник управления продаж минеральных удобрений в страны Восточной Европы и СНГ ЗАО «ФосАгро АГ»  
2012 г.: заместитель генерального директора по персоналу, социальной и информационной политике ЗАО «ФосАгро АГ»  
2011—2012 гг.: заместитель генерального директора по развитию внешних связей и информационной политике ЗАО «ФосАгро АГ»  
2010—2011 гг.: директор по развитию внешних связей и корпоративным отношениям ЗАО «ФосАгро АГ»  
2010 г.: директор по организационным и социальным вопросам ЗАО «ФосАгро АГ»  
2010 г.: первый заместитель генерального директора ЗАО «ФосАгро АГ»

Образование

- Окончил Московский инженерно-строительный институт им. В. В. Куйбышева по специальности «Промышленное и гражданское строительство». Кандидат экономических наук.



ИРИНА ЕВСТИГНЕЕВА

Директор по маркетингу и развитию ПАО «ФосАгро»

С 2017 г. по настоящее время: директор по маркетингу и развитию ПАО «ФосАгро»  
2011—2016 гг.: директор по корпоративным финансам и связям с инвесторами  
2008—2011 гг.: руководитель управления корпоративного финансирования Компании  
2003 г.: занимала различные должности в экономическом блоке компании

- Окончила Московскую государственную финансовую академию при Правительстве РФ по специальности «Финансы и кредит».



РОМАН ОСИПОВ

Директор по развитию бизнеса ПАО «ФосАгро»

С 2013 г. по настоящее время: директор по развитию бизнеса ПАО «ФосАгро»  
2012 г.: член Совета директоров ОАО «ФосАгро»  
2012—2013 гг.: советник генерального директора ОАО «ФосАгро»  
2012 г.: заместитель генерального директора по развитию бизнеса, ЗАО «ФосАгро АГ»  
2009—2012 гг.: директор по экономике и финансам ЗАО «ФосАгро АГ»  
2008—2009 гг.: заместитель директора по экономике и финансам ЗАО «ФосАгро АГ»  
2003—2008 гг.: занимал различные управленческие должности в сфере финансов в Группе ГАЗ  
2002—2003 гг.: аудитор Ernst & Young  
1998—2002 гг.: старший консультант Arthur Andersen

- Окончил Московскую государственную финансовую академию при Правительстве РФ по специальности «Финансы и кредит».





Свен Омбудсведт  
Председатель совета директоров

«В 2016 году совет директоров, работая совместно с руководством «ФосАгро», принял актуализированную стратегию развития Компании до 2020 года, следил за реализацией стратегических задач и внедрил доработанные стандарты корпоративного управления».

Компания продолжила успешную реализацию значимых стратегических проектов по наращиванию обогатительных мощностей АО «Апатит» и строительству линий по производству аммиака и гранулированного карбамида АО «ФосАгро-Череповец». Кроме того, в рамках стратегии продаж были открыты новые торговые представительства на приоритетных экспортных рынках и была увеличена доля Компании на российском рынке.

«ФосАгро» непрестанно ведет работу над совершенствованием внутренних систем управления охраной труда, производственной безопасностью и охраной окружающей среды в целях соблюдения нормативных требований. Совет директоров внимательно следит за всеми изменениями нормативно-правового регулирования соответствующих сфер в регионах присутствия Компании.

За пределами России «ФосАгро» принимала активное участие в переговорах

ЕС по вопросу предельного и наиболее безопасного содержания кадмия в фосфорсодержащих удобрениях, а в США добилась отмены антидемпинговой пошлины в отношении поставок карбамида АО «ФосАгро-Череповец».

Совет директоров пересмотрел стратегию «ФосАгро» с учетом приоритетов развития до 2020 года, основным направлением которой останется снижение затрат за счет увеличения объема поставок и совершенствования логистических и производственных операций.

Я хотел бы выразить благодарность членам совета директоров и руководству «ФосАгро» за их вклад в обеспечение устойчивого развития Компании в 2016 году и поддержание ее репутации в качестве ответственного партнера, а также всем сотрудникам, акционерам и партнерам «ФосАгро» за их лояльность Компании.

Основа успешной реализации стратегии «ФосАгро»

Система корпоративного управления «ФосАгро»

Общие собрания акционеров предоставляют акционерам Компании возможность принимать решения по наиболее важным вопросам, затрагивающим ее деятельность и в числе прочего касающимся утверждения годовой финансовой отчетности, внесения изменений и дополнений в Устав и другие внутренние нормативные документы. Совет директоров осуществляет общее руководство Компанией по всем направлениям (кроме тех, которые относятся к исключительной компетенции общего собрания акционеров), определяет плановые показатели деятельности и контролирует выполнение поставленных задач правлением и генеральным директором. Правление и генеральный директор отвечают за организацию текущей операционной деятельности Компании и реализацию стратегии, принятой советом директоров.

Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров — высший орган управления Компании; созывается советом директоров не реже одного раза в год. Годовое общее собрание акционеров проводится в период между 1 марта и 30 июня каждого года. Внеочередное общее собрание акционеров может быть созвано советом директоров по собственной инициативе или по требованию ревизионной комиссии, независимого аудитора или акционера(ов), владеющего(их) не менее чем 10% голосующих акций Компании. К исключительной компетенции общего собрания акционеров относится принятие решений по ряду вопросов, в том числе:

- о реорганизации или ликвидации Компании;
- об избрании членов совета директоров или прекращении их полномочий;
- об увеличении или уменьшении уставного капитала Компании;
- об утверждении независимого аудитора;
- об утверждении годовых и финансовых отчетов Компании;
- о распределении прибыли и выплате дивидендов;
- о выплате вознаграждения членам совета директоров и ревизионной комиссии.

Голосование на общем собрании акционеров осуществляется по принципу «одна обыкновенная акция — один голос», за исключением избрания членов совета директоров, которое осуществляется в форме кумулятивного голосования. Согласно закону «Об акционерных обществах» общее собрание акционеров имеет кворум, если в нем приняли участие акционеры (или их уполномоченные представители), владеющие в совокупности более чем 50% голосующих акций.

Общее собрание акционеров может проводиться в форме очного заседания либо заочного голосования. Уведомление акционеров о проведении собраний, повестка которых включает вопрос о реорганизации, производится по почте или лично не позднее чем за 30 дней, а в остальных случаях не позднее чем за 20 дней до проведения общего собрания акционеров. Список лиц, имеющих право участвовать в годовом общем собрании акционеров, составляется на основе данных реестра акционеров Компании на дату, определенную советом директоров. Обычно общие собрания акционеров проводятся в России (г. Москва).

С 2011 года совет директоров «ФосАгро» возглавляет независимый директор. Совет директоров осуществляет деятельность, руководствуясь законом «Об акционерных обществах», Уставом Компании, Кодексом корпоративного управления, одобренным и рекомендованным к применению Центральным банком Российской Федерации, положениями Кодекса корпоративного управления Великобритании и передовой практикой корпоративного управления.

В работе совета директоров в 2016 году можно выделить следующие основные направления:

- рассмотрение приоритетных направлений операционной деятельности «ФосАгро» в 2016 году;
- определение суммы премиальных выплат руководству на основе системы КПЭ за 2015 год;
- мониторинг процесса управления рисками;
- утверждение новой редакции политики в отношении корпоративного секретаря Компании;
- утверждение политики «ФосАгро» в области внутреннего аудита;
- обеспечение соблюдения положений информационной политики Компании и определение ее приоритетов на 2017 год;
- утверждение политики «ФосАгро» в области управления рисками;
- утверждение новой редакции кодекса корпоративного управления Компании;
- утверждение новой редакции политики в отношении инсайдерской информации Компании;
- актуализация стратегии развития Компании до 2020 года;
- определение приоритетных направлений операционной деятельности «ФосАгро» в 2017 году;
- рассмотрение бюджета Компании на 2017 год.

НАШИ ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Подотчетность

Совет директоров подотчетен общему собранию акционеров и отвечает за:

- выработку стратегии Компании;
- создание и обеспечение функционирования систем контроля эффективности деятельности Компании;
- контроль реализации стратегии руководством «ФосАгро»

Равноправие

Система корпоративного управления «ФосАгро» защищает права акционеров и обеспечивает соблюдение и учет их интересов.

Ответственность

«ФосАгро» признает права всех заинтересованных сторон и стремится сотрудничать с широким кругом лиц и учреждений в целях обеспечения своей финансовой устойчивости и успешного развития.

Прозрачность

«ФосАгро» обеспечивает надлежащее раскрытие достоверной информации обо всех существенных фактах, касающихся ее операционной деятельности, в том числе данных о финансовом положении, социальных и экологических показателях, результатах операционной деятельности, структуре собственности и корпоративного управления.

На 31 декабря 2016 года совет директоров состоял из восьми членов, трое из которых — независимые неисполнительные директора. Численность и состав совета директоров ежегодно определяются на общем собрании акционеров. Члены совета директоров избираются на срок до следующего годового общего собрания акционеров. При рассмотрении кандидатов основное внимание уделяется сочетанию таких характеристик, как профессиональные навыки и опыт, независимость и знание отрасли.

Критерии определения связанности установлены положением о совете директоров общества, принятым в соответствии с нормами действующего законодательства РФ и Великобритании.

Независимым директором (кандидатом для избрания в качестве независимого директора) считается лицо, которое:

- не связано с Обществом;
- не связано с существенным акционером Общества;
- не связано с существенным контрагентом Общества;
- не связано с конкурентом Общества;
- не связано с государством (Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации) или муниципальным образованием.

Совет директоров проводит постоянную работу по повышению эффективности деятельности, исполнению рекомендаций Центрального банка в отношении корпоративного управления и соблюдению международных стандартов корпоративного управления. Члены совета директоров избираются кумулятивным голосованием на годовом общем собрании акционеров. В 2016 году совет директоров провел десять заседаний и рассмотрел 87 вопросов,

уделяя особое внимание сфере корпоративного управления.

С 2012 года и по настоящее время законодательство Российской Федерации, регулирующее деятельность акционерных обществ, претерпело ряд системных изменений, которые коснулись Гражданского кодекса РФ, законов «Об акционерных обществах» и «О рынке ценных бумаг», а также целого ряда других законодательных и нормативно-правовых актов. В апреле 2014 года были введены в действие новые нормативно-правовые положения, в том числе Кодекс корпоративного управления, рекомендованный к применению Банком России. Некоторые требования Кодекса, одобренного Банком России, были включены в правила листинга, которые должны соблюдаться для включения акций в котировальные списки и сохранения текущего уровня листинга.

Эмитентам, чьи акции допущены к организованным торгам, было дано два года на приведение внутренней документации и структуры корпоративного управления в соответствие с обновленными правилами листинга. Кроме того, Банк России обязывает эмитентов приводить отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления в виде приложения к их годовому отчету.

В течение 2015–2016 годов органы управления «ФосАгро» пересмотрели внутренние документы, регулирующие деятельность Компании, в том числе Устав, а также действующие положения в отношении собраний акционеров, совета директоров и его четырех комитетов, корпоративного секретаря и аудита. Изменения в Устав были утверждены общим собранием акционеров 16 января 2017 года. Также были внесены изменения в структуру корпоративного управления, в том числе в части внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками. Завершающим этапом данного процесса стало принятие советом директоров новой версии Кодекса корпоративного управления Компании в ноябре 2016 года.

Совет директоров также представил на утверждение общему собранию акционеров согласованную и дополненную версию Устава, в которой учитываются поправки к законодательству от 1 января 2017 года, в основном затронувшие регулирование сделок.

В 2016 году совет директоров также рассмотрел и утвердил ряд других внутренних нормативных документов в сфере корпоративного управления, включая политику в отношении приемлемого уровня риска, политику в области внутреннего аудита, новые редакции положений об инсайдерской информации и о корпоративном секретаре. Совет директоров принял решение о привлечении консультантов PricewaterhouseCoopers для проведения независимого анализа деятельности совета в целях обеспечения полного соблюдения кодекса корпоративного управления.

На декабрьском заседании совет директоров рассмотрел и утвердил актуализированную стратегию развития до 2020 года, консолидированный бюджет Компании на 2017 год и приоритеты операционной деятельности в 2017 году.

**Комитеты совета директоров**  
Комитеты совета директоров — это консультационно-совещательные органы, в состав которых входят действующие члены совета директоров, обладающие необходимым опытом и квалификацией, соответствующими функционалу комитетов.

К работе также могут привлекаться независимые эксперты и консультанты. Основная задача комитетов — предварительный анализ важнейших вопросов, которые выносятся на рассмотрение совета директоров, и предоставление членам совета директоров достоверной и полной информации для принятия решений. С этой целью члены комитетов поддерживают постоянный диалог с руководством, внешним аудитором и иными консультантами Компании по вопросам, входящим в их компетенцию.

Перечень сделок по приобретению или отчуждению акций ПАО «ФосАгро», совершенных в 2016 году членами совета директоров и правления

ИВАН РОДИОНОВ			
Содержание сделки	Категория ценных бумаг	Количество ценных бумаг	Дата сделки
Приобретение	Глобальные депозитарные расписки	14 500	12 июля 2016 г.
ИГОРЬ АНТОШИН			
Содержание сделки	Категория ценных бумаг	Количество ценных бумаг	Дата сделки
Сделка РЕПО (сделка продажи акций с обязательством их последующего выкупа)	Акции ПАО «ФосАгро»	2 489 540	21 декабря 2016 г.





**Маркус Роудс**  
Председатель комитета

«ПАО «ФосАгро» продолжает работу по внедрению новых и модернизации существующих автоматизированных систем с целью сокращения сроков составления финансовой отчетности».

Комитет по аудиту и Компания продолжают работать над оптимизацией внутренних бизнес-процессов, связанных с подготовкой финансовой отчетности. Мы стремимся обеспечить достоверность и полноту данных, а также ускорить процесс их сбора и проверки. В 2017 году комитет продолжит работу над приведением сроков предоставления отчетности, а также степени ее прозрачности и раскрытия информации в соответствии со стандартами, которыми руководствуются крупнейшие международные компании.

КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

**Состав комитета**  
На 31 декабря 2016 года в состав комитета по аудиту входили:

**Маркус Роудс**, председатель комитета, независимый неисполнительный директор

**Свен Омбудстведт**, член комитета, независимый неисполнительный директор

**Джеймс Роджерс**, член комитета, независимый неисполнительный директор

**Основные задачи**  
Комитет по аудиту контролирует финансовый и бухгалтерский учет в Компании. К основным целям и задачам комитета относится анализ и оценка внутренней финансовой отчетности Компании, аудит которой проводится внешним аудитором. Согласно Положению о комитете по аудиту совета директоров «ФосАгро» в его состав должно входить не менее трех действующих членов совета директоров, а руководство должен осуществлять независимый директор.

**К основным целям и задачам относятся:**

- оценка достоверности и прозрачности сведений, представленных в финансовой отчетности по МСФО;
- анализ процессов подготовки финансовой отчетности, в том числе проведение регулярных проверок и выработка рекомендаций для совета директоров;
- выработка рекомендаций для совета директоров по утверждению внешнего аудитора и текущее взаимодействие с ним в процессе работы;
- анализ и поддержка системы внутреннего аудита и процедур управления рисками, в том числе составление рекомендаций по их улучшению.

Деятельность в 2016 году

В отчетном периоде комитет по аудиту провел четыре заседания по вопросам, охватывающим приоритетные направления деятельности Компании. Значительное внимание было уделено совершенствованию процедур внутреннего аудита. В 2016 году комитет по аудиту занимался:

- выработкой рекомендаций по системе бизнес-планирования Oracle 12 и контролем за ее внедрением;
- разработкой целевых показателей для бюджета по МСФО на 2017 год и контролем за процессом планирования бюджета;
- мониторингом внедрения автоматизированной системы составления консолидированной финансовой отчетности Hyperion;
- дальнейшим совершенствованием системы бухгалтерского учета и процесса подготовки отчетности (данный факт был подтвержден аудиторами Компании).



**Андрей А. Гурьев**  
Председатель комитета

«В 2016 году мы завершили процесс актуализации стратегии «ФосАгро» до 2020 года».

Комитет с удовлетворением отмечает решение всех стратегических задач «ФосАгро» на 2016 год и соблюдение графика реализации основных инвестиционных проектов. В настоящее время комитет находится на завершающем этапе разработки стратегии развития «ФосАгро» до 2025 года, предусматривающей дальнейшее укрепление позиций Компании среди мировых производителей фосфорсодержащих удобрений.

КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ

**Состав комитета**  
На 31 декабря 2016 года в состав комитета по стратегии входили:

**Андрей А. Гурьев**, председатель комитета, исполнительный директор

**Андрей Г. Гурьев**, член комитета, неисполнительный директор

**Михаил Рыбников**, член комитета, исполнительный директор

**Основные задачи**  
Комитет по стратегии оказывает содействие совету директоров в разработке стратегии и в сопутствующих процессах, в том числе при управлении активами Компании и при анализе основных инновационных и инвестиционных программ и проектов.

**К основным целям и задачам относятся:**

- мониторинг и актуализация средне- и долгосрочной стратегии Компании, а также, в случае необходимости, разработка проекта политики в области стратегии;
- оценка эффективности развития дочерних предприятий, в том числе анализ их стратегии;
- выработка рекомендаций относительно проектов Компании по приобретению активов;
- анализ проектов стратегического партнерства и выработка соответствующих рекомендаций.

Деятельность в 2016 году

В 2016 году комитет по стратегии провел два заседания, в ходе которых были рассмотрены следующие вопросы:

- определение стратегических направлений работы на 2016 год;
- анализ работы комитета в 2015 году;
- рассмотрение результатов реализации стратегии в 2016 году и планов на 2017 год;
- рассмотрение инвестиционной программы и плана привлечения заемного капитала на 2017 и 2018 годы;
- обновление стратегии развития Компании до 2020 года.



**Джеймс Роджерс**  
Председатель комитета

«Мы продолжаем работу над обеспечением соответствия системы КПЭ и вознаграждения для руководства интересам основных заинтересованных лиц».

В 2016 году комитет пересмотрел ряд внутренних нормативных документов по премированию руководства и предусмотренных для него КПЭ с целью обеспечения соответствия системы мотивации руководства интересам основных заинтересованных сторон. Комитет также завершил реализацию программы оптимизации численности персонала, существенно упростив операционную деятельность «ФосАгро».

КОМИТЕТ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И КАДРАМ

**Состав комитета**  
На 31 декабря 2016 года в состав комитета по вознаграждениям и кадрам входили:

**Джеймс Роджерс**, председатель комитета, независимый неисполнительный директор

**Свен Омбудстведт**, член комитета, независимый неисполнительный директор

**Маркус Роудс**, член комитета, независимый неисполнительный директор

**Основные задачи**  
Согласно Положению о комитете по вознаграждениям и кадрам председатель комитета избирается из числа независимых неисполнительных директоров в составе совета директоров Компании, при этом генеральный директор не может быть членом комитета.

**К основным целям и задачам относятся:**

- разработка политики Компании в области организации работы и мотивации членов совета директоров;
- разработка кадровой политики в отношении высшего руководства Компании и контроль ее внедрения.

Деятельность в 2016 году

В отчетном периоде комитет по вознаграждениям и кадрам провел четыре заседания. Основными вопросами, стоявшими перед комитетом в 2016 году, были:

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• анализ реализации социальных программ Компании за 2015 год и приоритетных направлений социальной политики в 2016 году;</li><li>• оценка эффективности работы генерального директора и членов правления, предоставление совету директоров рекомендаций относительно продления их полномочий;</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• оценка эффективности программы оптимизации численности персонала «ФосАгро» и дочерних предприятий;</li><li>• анализ кадровой политики Компании и дочерних предприятий;</li><li>• оценка независимости кандидатов в совет директоров;</li><li>• оценка деятельности совета директоров в 2016 году.</li></ul> |
|---|---|



**Игорь Антошин**  
Председатель комитета

«Мы внедрили передовую политику в области ОТ, ПБ и ООС на всех предприятиях «ФосАгро» и повысили эффективность деятельности в данном направлении».

В 2016 году комитет ежеквартально рассматривал отчеты Компании в области ОТ, ПБ и ООС, уделяя особое внимание целевым программам, графикам работ и контролю за их реализацией. Мы анализировали и оценивали инвестиции и целевые проекты, направленные на снижение негативного воздействия на окружающую среду. Мы отслеживали изменения в природоохранном законодательстве, чтобы определить их возможное влияние на нашу операционную деятельность. Комитет исследовал и оценивал эффективность деятельности руководства по получению разрешительной экологической документации и устранению недостатков, выявленных в ходе проверок.

В 2016 году члены комитета ежемесячно получали отчеты с актуальной информацией о производственном травматизме, несчастных случаях и нештатных ситуациях; проверках, проводимых государственными органами, их результатах и рекомендованных мерах по устранению выявленных нарушений; проведении внутренних проверок, расследований несчастных случаев, специализированной оценки условий труда, выяснении причин профессиональных заболеваний и составлении соответствующей отчетности, а также о результатах анализа производственных процессов.

Работа комитета повысила качество отчетности и расширила ее содержание, обеспечив более глубокий и эффективный анализ вопросов в области ОТ, ПБ и ООС как на уровне комитета, так и совета директоров.

КОМИТЕТ ПО ОХРАНЕ ТРУДА, ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

**Состав комитета**  
На 31 декабря 2016 года в состав комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды входили:

**Игорь Антошин**, председатель комитета, неисполнительный директор

**Андрей А. Гурьев**, член комитета, исполнительный директор

**Свен Омбудстведт**, член комитета, независимый неисполнительный директор

**Основные задачи**  
Среди основных задач комитета по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды можно назвать осуществление надзора в таких областях деятельности Компании, как охрана окружающей среды, обеспечение эффективности использования природных ресурсов и электроэнергии, охрана труда, промышленная безопасность и предотвращение техногенных аварий, а также выработку рекомендаций для совета директоров по соответствующим вопросам.

**К основным целям и задачам относятся:**

- контроль соответствия деятельности «ФосАгро» требованиям законодательства и регулирующих органов в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды;
- разработка и контроль реализации нормативных документов, методик и процедур, принятых в «ФосАгро» и направленных на обеспечение охраны окружающей среды, здоровья и безопасности сотрудников Компании, ее контрагентов, потребителей ее продукции и населения;
- оценка эффективности использования природных ресурсов и электроэнергии, внедрение энерго- и ресурсосберегающих технологий, а также выработка рекомендаций по дальнейшему развитию этого направления;
- предотвращение техногенных аварий, в том числе разработка планов мероприятий, программ и процессов для оценки соответствующих рисков, управления ими и их снижения;
- обеспечение здоровья и безопасности сотрудников Компании, а также контроль реализации политики в области охраны труда в целях снижения и предотвращения производственного травматизма.

Деятельность в 2016 году

В отчетном периоде комитет по охране труда, промышленной безопасности и охране окружающей среды провел три заседания, в ходе которых были рассмотрены следующие вопросы:

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• предложения о внесении изменений и дополнений в положения о комитете, связанных с новыми требованиями Московской биржи и Кодекса корпоративного управления РФ;</li><li>• анализ интегрированного отчета ОАО «ФосАгро» за 2015 год;</li><li>• оценка результатов работы дочерних компаний по обеспечению соответствия законодательным нормам и требованиям в сфере охраны труда и промышленной безопасности на опасных производственных объектах в 2015 году и за 9 месяцев 2016 года;</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• оценка результатов работы дочерних компаний по соблюдению природоохранных требований в 2015 году и за 9 месяцев 2016 года;</li><li>• анализ комплексной системы мер в области соблюдения безопасности при работе с опасными грузами (хранение, перевалка и транспортировка) в дочерних компаниях;</li><li>• итоги результатов мониторинга изменений российского природоохранного законодательства, оценка их влияния на деятельность Компании.</li></ul> |
|---|--|





Иван Родионов  
Председатель комитета

«Комитет осуществлял контроль за внедрением системы управления рисками на всех предприятиях Компании. Было проведено несколько заседаний комитета с целью анализа новых рисков, возникших в связи с событиями в истекшем году».

В 2016 году комитет продолжил развивать и совершенствовать политику в области управления рисками и проводить анализ рисков и их допустимых значений с учетом рыночной конъюнктуры. В течение года совету директоров направлялись регулярные отчеты об управлении рисками.

КОМИТЕТ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

**Состав комитета**  
На 31 декабря 2016 года в состав комитета по управлению рисками входили:

**Иван Родионов**, председатель комитета, неисполнительный директор

**Андрей А. Гурьев**, член комитета, исполнительный директор

**Михаил Рыбников**, член комитета, исполнительный директор

**Основные задачи**  
Комитет по управлению рисками был учрежден в 2014 году с целью подготовки рекомендаций и предложений для совета директоров и других органов по вопросам выявления существенных рисков Компании и управления ими, а также улучшения и развития систем управления рисками «ФосАгро».

**К основным целям и задачам относятся:**

- оценка эффективности системы управления рисками Компании и выработка рекомендаций по ее улучшению;
- представление рекомендаций совету директоров «ФосАгро» относительно:
  - методологии управления рисками, определения наиболее существенных (ключевых) рисков Компании, требующих непрерывного мониторинга и контроля, подготовки рекомендаций по улучшению единой системы управления рисками;
  - определения приемлемого и предельно допустимого уровня риска Компании;
  - внесения изменений и дополнений в политику «ФосАгро» в области управления рисками.

**Деятельность в 2016 году**

- мониторинг управления основными рисками «ФосАгро»;
- анализ приемлемого для «ФосАгро» уровня риска;
- анализ основных рисков «ФосАгро» и дополнение карты рисков Компании;
- предоставление руководству рекомендаций о политике и процедурах управления рисками.

МЕНЕДЖМЕНТ

**Правление**  
На 31 декабря 2016 года в состав правления входили:

**Андрей А. Гурьев**,  
председатель правления

**Михаил Рыбников**,  
член правления

**Сиродж Лоиков**,  
член правления

**Александр Шарабайко**,  
член правления

**Алексей Сиротенко**,  
член правления

Вопросы, относящиеся к компетенции правления, определены в Уставе и относятся к следующим направлениям:

- рассмотрение и утверждение годовых и квартальных смет доходов и расходов (бюджетов) Компании и внесение в них изменений и дополнений;
- определение инвестиционной политики и новых направлений деятельности Компании;
- принятие решений о заключении, изменении и расторжении сделок Компании, связанных с отчуждением принадлежащих ей ценных бумаг и долей в уставном капитале хозяйственных обществ;
- обеспечение подготовки и представление совету директоров отчетов о финансово-хозяйственной деятельности Компании;
- утверждение положения о премировании и других внутренних нормативных актов, определяющих систему мотивации и оплаты труда сотрудников Компании;
- избрание секретаря правления и прекращение его полномочий.

В отчетном периоде правление провело семь заседаний, в ходе которых были рассмотрены результаты финансово-хозяйственной деятельности Компании за соответствующий квартал. В марте был одобрен бюджет на 2016 год, а в декабре — бюджет на 2017 год. Правление также приняло ряд решений об утверждении и изменении сметы расходов (бюджета) на благотворительную деятельность.

**Высшее руководство**  
Высшее руководство Компании представлено правлением, которое организует текущую операционную деятельность «ФосАгро» и реализует принятую стратегию.

**Генеральный директор**  
Согласно Уставу Компании, генеральный директор назначается советом директоров сроком на три года; его полномочия могут быть прекращены в любое время по решению совета директоров. В соответствии с Кодексом корпоративного управления Компании генеральный директор действует в интересах Компании и ее акционеров в соответствии с принципами добросовестности и осмотрительности. К компетенции и сфере ответственности генерального директора относятся все вопросы управления текущей деятельностью Компании, за исключением вопросов, относящихся к компетенции общего собрания акционеров, совета директоров и правления. Генеральный директор совместно с правлением отвечает за реализацию стратегии и обеспечивает исполнение решений общего собрания акционеров и совета директоров. В рамках эффективной корпоративной коммуникации генеральный директор ежеквартально представляет совету директоров отчет о своей деятельности.

Сфера компетенции генерального директора включает в себя следующие направления:

- принятие решений по всем вопросам, которые не относятся к компетенции общего собрания акционеров, совета директоров и правления;
- представление интересов Компании в любых федеральных, региональных и муниципальных органах государственной власти, а также учреждениях и объединениях в России и за ее пределами;
- наем и увольнение сотрудников Компании;
- исполнение прочих функций и юридических действий от имени Компании в соответствии с Уставом, решениями совета директоров и общего собрания акционеров и действующим законодательством.

В 2016 году должность генерального директора Компании занимал Андрей А. Гурьев. Его биография представлена в разделе «Совет директоров».

Вознаграждение членов совета директоров и высшего руководства

По решению общего собрания акционеров члены совета директоров «ФосАгро» могут получать вознаграждение и компенсацию расходов, связанных с исполнением должностных обязанностей. Согласно Кодексу корпоративного управления, размер вознаграждения членов совета директоров зависит от ситуации на рынке и устанавливается таким образом, чтобы обеспечить возможность привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов и стимулировать их работу, способствуя росту показателей деятельности в будущем. В то же время размер вознаграждения не должен быть больше, чем необходимо и достаточно для достижения указанной цели.

В 2016 году совокупный объем вознаграждения членов совета директоров «ФосАгро» составил 800,0 тыс. долл. США и 9 247,1 тыс. руб. Размеры вознаграждения и дополнительных компенсаций, выплачиваемых генеральному директору, указаны в договоре между генеральным директором и Компанией, подписанным советом директоров. Совокупный объем вознаграждения генерального директора зависит от его квалификации и личного вклада в финансовые результаты Компании.

Совокупный объем вознаграждения, выплаченного Компанией генеральному директору и четырем другим членам правления, представляющим высшее руководство, за оказанные Компанией услуги за год, закончившийся 31 декабря 2016 года, составил 234,6 млн руб., включая ежемесячную заработную плату и дополнительные вознаграждения.

Вознаграждение представителей высшего руководства Компании включает ежемесячную выплату базовой заработной платы и выплату дополнительного вознаграждения по итогам работы за квартал и за год.

Дополнительное вознаграждение зависит от выполнения Компанией ключевых показателей эффективности и реализации дополнительных целей и задач, поставленных советом директоров и генеральным директором в отчетном периоде (году или квартале). Ключевые показатели эффективности устанавливаются для каждого представителя высшего руководства на определенный период и зависят главным образом от показателей операционной эффективности, а также вклада в развитие Компании и реализацию стратегии.

Размер дополнительных годовых выплат определяется на основании показателей EBITDA Компании за отчетный период (согласно решению совета директоров).

Политика в отношении инсайдерской информации

В «ФосАгро» действует строгая политика в отношении инсайдерской информации. Наличие такой политики представляет собой один из наиболее важных факторов обеспечения соблюдения прав и интересов акционеров и инвесторов. Принципы Компании в отношении инсайдерской информации изложены в Положении об инсайдерской информации, размещенном на веб-сайте Компании. Инсайдер — это лицо, имеющее право доступа к инсайдерской информации на основании должностной инструкции, внутреннего документа, договора с Компанией либо закона или иного нормативно-правового акта. За соблюдение действующих законодательных и иных нормативно-правовых актов в отношении инсайдерской информации отвечает дирекция по внутреннему аудиту, подотчетная совету директоров. В 2016 году совет директоров утвердил политику в отношении инсайдерской информации в новой редакции, учитывающей изменения в российском законодательстве и новые требования нормативной базы ЕС, направленные на борьбу с манипулированием рынком.

«ФосАгро» контролирует деятельность инсайдеров, устанавливая ограничения на использование и распространение инсайдерской информации. Так, инсайдеры не могут передавать известную им информацию другим лицам, за исключением случаев, прямо предусмотренных действующим законодательством и документами Компании. Аппарат корпоративного секретаря формирует и актуализирует списки инсайдеров и уведомляет лиц об их включении в такие списки, а также занимается сбором данных о возможном или фактическом раскрытии инсайдерской информации и доводит их до сведения совета директоров. В случае если Компания понесла убытки в результате нарушения правил использования инсайдерской информации, инсайдер обязан возместить Компании любой причиненный ущерб.

Дивидендная политика

Дивидендная политика «ФосАгро» основана на следующих принципах:

- обеспечение адекватного соотношения долей прибыли, направляемых на выплату дивидендов и инвестиции в дальнейшее развитие Компании;
- ясность и предсказуемость дивидендной политики как фактор инвестиционной привлекательности;
- направление большей части прибыли на развитие бизнеса.

Решение о выплате дивидендов, сроках и объеме выплат принимается общим собранием акционеров на основе рекомендаций совета директоров, формируемых исходя из размера чистой прибыли «ФосАгро» по МСФО, а также с учетом потребности в денежных средствах и финансового состояния Компании. Хотя формально объем средств, направляемых на дивидендные выплаты, рассчитывается на основе показателя чистой прибыли Компании за первый квартал, полугодие, девять месяцев и/или год по РСБУ, а выплата дивидендов осуществляется в соответствии с этими

периодами, решения совета директоров основаны на финансовых результатах Компании по МСФО. Решение о выплате промежуточных дивидендов принимается общим собранием акционеров не позднее чем через три месяца после окончания соответствующего отчетного периода. В случае принятия общим собранием акционеров решения о выплате дивидендов дата, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов, устанавливается на основе рекомендаций совета директоров в промежутке от 10 до 20 дней с даты принятия такого решения. Зарегистрированным в реестре акционерам номинальным держателям — профессиональным участникам рынка ценных бумаг и управляющим фондами дивиденды выплачиваются в течение 10 рабочих дней с даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов. Прочим зарегистрированным в реестре акционеров держателям дивиденды выплачиваются в течение 25 рабочих дней с указанной даты. Держатели глобальных депозитарных расписок «ФосАгро» также имеют право на получение дивидендов по акциям согласно условиям депозитарных соглашений.

При определении объема дивидендов цель совета директоров — направлять на выплату дивидендов от 30% до 50% консолидированной прибыли за год по МСФО, причитающейся акционерам Компании. В 2016 году объем выплаченных дивидендов составил почти 50% чистой прибыли Компании за отчетный период.

Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия может проводить внутреннюю аудиторскую проверку по собственной инициативе, согласно решению общего собрания акционеров или совета директоров или по требованию акционеров, владеющих не менее чем 10% акций Компании. Члены ревизионной комиссии избираются на общем собра-

нии акционеров на срок до следующего годового общего собрания акционеров. Ревизионная комиссия состоит из трех членов и возглавляется председателем. Члены ревизионной комиссии не могут одновременно входить в состав совета директоров или занимать иные должности в органах управления Компании.

Дирекция по внутреннему аудиту

Проведение внутренних проверок «ФосАгро» входит в обязанности дирекции по внутреннему аудиту. Дирекция по внутреннему аудиту — независимая структурная единица «ФосАгро», функционально подчиненная комитету по аудиту совета директоров, а административно — генеральному директору.

Цель деятельности дирекции по внутреннему аудиту — повышение эффективности управления бизнес-процессами, системы внутреннего контроля и управления рисками «ФосАгро», дочерних и зависимых обществ Компании путем проведения независимой объективной оценки деятельности в области управления рисками, корпоративного управления, информационных систем, системы внутреннего контроля, а также других проектов, которые относятся к функциям дирекции в соответствии с международными стандартами внутреннего аудита, утвержденными Институтом внутренних аудиторов.

В 2016 году совет директоров утвердил новую политику в области внутреннего аудита, разработанную в соответствии с Кодексом корпоративного управления, рекомендациями Банка России и Правилами листинга ПАО «Московская биржа». Политика устанавливает цели и задачи дирекции по внутреннему аудиту, права и обязанности ее сотрудников, а также условия независимости ее операционной деятельности.

Для соответствия положениям новой политики дирекция была разделена на два функциональных подразделения:

- подразделение по внутреннему аудиту, занимающееся проверкой эффективности бизнес-процессов, в том числе в сфере управления рисками и внутреннего контроля;
- подразделение по управлению специальными проектами, которое осуществляет реализацию отдельных проектов, в том числе экспертно-аналитических.

Были утверждены новые внутренние документы, регламентирующие порядок работы дирекции по внутреннему аудиту по итогам проведенной реорганизации (в частности, утверждены должностные инструкции, разработанные для обеспечения соответствия профессиональным стандартам деятельности по внутреннему аудиту).

В 2016 году дирекция провела аудит следующих бизнес-процессов: капитальное строительство, продажи на внутреннем рынке, управление энергопотреблением, соответствие требованиям природоохранного законодательства и соблюдение норм промышленной безопасности. К участию в проведении аудита системы управления рисками также привлекались независимые консультанты.

В 2017 году дирекция по внутреннему аудиту планирует провести проверку следующих бизнес-процессов: добыча и обогащение руд, производство удобрений, транспортная логистика, работа с инсайдерской информацией и экспортные продажи.



ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И АУДИТ

Орган внутреннего контроля		
РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ	КОМИТЕТ ПО АУДИТУ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ	СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ
Назначен		
Общим собранием акционеров	Советом директоров	Общим собранием акционеров
Подотчетен		
Общему собранию акционеров	Совету директоров	Акционерам
Функции		
Подготовка отчета о результатах операционной деятельности Компании за предыдущий год для годового общего собрания акционеров и заключения о достоверности финансовой отчетности Компании	Повышение эффективности и качества работы совета директоров в области внутреннего контроля	Определение порядка работы системы внутреннего контроля и утверждение различных связанных с ней мероприятий и внутренних нормативных документов
Проведение процедур внутреннего аудита и обеспечение соответствия требованиям РСБУ	Рассмотрение вопросов и выработка рекомендаций для совета директоров по следующим направлениям: <ul style="list-style-type: none"><li>• внешний аудит, внутренний аудит;</li><li>• адекватность и эффективность процедур внутреннего контроля;</li><li>• управленческая и финансовая отчетность;</li><li>• процедуры и системы управления рисками;</li><li>• качество отражения рисков в отчетности Компании.</li></ul>	Представление общему собранию акционеров ежегодного отчета о надежности и эффективности системы внутреннего контроля
Мониторинг соблюдения действующего законодательства, Устава и внутренних положений Компании	Контроль деятельности дирекции по внутреннему аудиту	Утверждение назначения на должность и освобождения от занимаемой должности директора по внутреннему аудиту

Орган внутреннего контроля		
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ДИРЕКЦИЯ ПО ВНУТРЕННЕМУ АУДИТУ	ВНЕШНИЙ АУДИТОР
Назначен		
Советом директоров	Советом директоров	Общим собранием акционеров
Подотчетен		
Совету директоров	Функционально: Комитету по аудиту  Административно: генеральному директору	Комитету по аудиту
Функции		
Организация работы системы внутреннего контроля	Независимая объективная оценка систем внутреннего контроля и управления рисками Компании	Проверка соответствия годовой финансовой отчетности Компании требованиям МСФО в части достоверности и полноты представленной информации
Внедрение процедур внутреннего контроля и обеспечение их реализации	Содействие руководству в разработке и мониторинге процедур и мероприятий по совершенствованию систем управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления	Проверка финансовой и коммерческой деятельности Компании и системы внутреннего контроля
Оперативное оповещение совета директоров о существенных рисках или серьезных недостатках системы внутреннего контроля	Координация работы с внешним аудитором Компании и иными третьими лицами	Подготовка отчета, представляемого комитету по аудиту не реже одного раза в год
Информирование совета директоров о принятых или планируемых мерах по разрешению проблем и соответствующих результатах	Проведение внутреннего аудита в дочерних обществах Компании в соответствии с принятыми процедурами	В случае разногласий между руководством Компании и независимым аудитором комитет по аудиту контролирует процесс урегулирования разногласий
	Подготовка отчетов и информирование совета директоров, комитета по аудиту и общего собрания акционеров о деятельности подразделения по внутреннему аудиту	В настоящее время независимым аудитором «ФосАгро» является АО «КПМГ»

# ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РУКОВОДСТВА

Руководство Компании подтверждает, что согласно имеющейся у него информации:

- а. Финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), опубликованными Советом по международным стандартам финансовой отчетности, достоверно отражает активы, обязательства, финансовое положение и прибыли (или убытки) Компании и ее консолидированных дочерних предприятий.
- б. Отчет руководства достоверно отражает развитие и результаты деятельности, а также финансовое положение Компании и ее консолидированных дочерних предприятий, включая описание основных рисков и факторов неопределенности, присущих Группе.

Консолидированная финансовая отчетность за год, завершившийся 31 декабря 2016 года, утверждена руководством Компании 21 марта 2017 года.

Предварительно утвержден советом директоров ПАО «ФосАгро» 21 марта 2017 года.

Утвержден годовым общим собранием акционеров 30 мая 2017 года.



**Гурьев А. А.**

Генеральный директор и председатель правления, ПАО «ФосАгро»



**Гурьев А. А.**

Генеральный директор и председатель правления, ПАО «ФосАгро»



# ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

## Содержание

Аудиторское заключение	124
Консолидированный отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе	127
Консолидированный отчет о финансовом положении	128
Консолидированный отчет о движении денежных средств	129
Консолидированный отчет об изменениях в капитале	130
Примечания к консолидированной финансовой отчетности	131
1. Общие положения	131
2. Основы подготовки финансовой отчетности	131
3. Основные положения учетной политики	132
4. Определение справедливой стоимости	139
5. Сегментная информация	140
6. Выручка	141
7. Расходы на персонал	141
8. Себестоимость реализованной продукции	142
9. Административные расходы	142
10. Коммерческие расходы	142
11. Прочие расходы, нетто	142
12. Финансовые доходы и расходы	142
13. Расход по налогу на прибыль	143
14. Основные средства	144
15. Инвестиции в ассоциированные предприятия	145
16. Отложенные налоговые активы и обязательства	146
17. Прочие внеоборотные активы	148
18. Прочие краткосрочные инвестиции	148
19. Запасы	149
20. Торговая и прочая дебиторская задолженность	149
21. Денежные средства и их эквиваленты	150
22. Капитал	150
23. Прибыль на акцию	151
24. Кредиты и займы	152
25. Обязательства по планам с установленными выплатами	154
26. Операции аренды	155
27. Торговая и прочая кредиторская задолженность	155
28. Управление финансовыми рисками	156
29. Контрактные обязательства	161
30. Условные обязательства	161
31. Операции со связанными сторонами	162
32. Основные дочерние предприятия	163
33. События после отчетной даты	163



АО «КПМГ»  
Пресненская наб., 10 Москва, Россия 123112  
Телефон +7 (495) 937 4477  
Факс +7 (495) 937 4400/99  
Internet www.kpmg.ru

## Аудиторское заключение независимых аудиторов

Акционерам и Совету директоров  
ПАО «ФосАгро»

### Мнение

Мы провели аудит прилагаемой консолидированной финансовой отчетности ПАО «ФосАгро» (далее — «Компания») и его дочерних компаний (далее — «Группа»), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2016 года и консолидированных отчетов о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе, изменениях в капитале и движении денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, а также примечаний, состоящих из краткого обзора основных положений учетной политики и прочей пояснительной информации.

По нашему мнению, прилагаемая консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных аспектах консолидированное финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2016 года, а также ее консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

### Основание для выражения мнения

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита (МСА). Наша ответственность в соответствии с этими стандартами описана далее в разделе «Ответственность аудиторов за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения. Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с требованиями независимости, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Российской Федерации, и Кодексом этики профессиональных бухгалтеров Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров (Кодекс СМСЭБ), и мы выполнили наши прочие этические обязанности в соответствии с требованиями, применимыми в Российской Федерации, и Кодексом СМСЭБ. Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

### Ключевые вопросы аудита

Ключевые вопросы аудита — это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчетности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам.

## ОЦЕНКА ОТЛОЖЕННЫХ НАЛОГОВЫХ АКТИВОВ

См. примечание 16 к консолидированной финансовой отчетности

### Ключевой вопрос аудита

Группа признала существенные отложенные налоговые активы по налоговым убыткам.

Возмещаемость отложенных налоговых активов зависит от достижения достаточной налогооблагаемой прибыли в будущем.

Будущая налогооблагаемая прибыль, которая будет использована для утилизации накопленных Компанией налоговых убытков, в основном представляет собой финансовые доходы, получаемые Компанией по займам, выданным дочерним предприятиям Группы, за вычетом процентных расходов Компании на финансирование.

Оценка возможности утилизации налоговых убытков зависит от прогнозируемой доходности дочерних предприятий Группы, размера дивидендов, подлежащих распределению в пользу Компании, ожидаемых курсов валют и процентных ставок по кредитам, выдаваемым Компанией дочерним предприятиям Группы, и от финансирования, получаемого Компанией.

Существует неопределенность, связанная с прогнозированием сроков и размеров будущей налогооблагаемой прибыли, подтверждающих сумму, в которой должны быть признаны налоговые активы. Таким образом, данный вопрос относится к ключевой области профессионального суждения, на которой был сфокусирован наш аудит.



ПАО «ФосАгро»  
Аудиторское заключение независимых аудиторов  
Страница 2

### Аудиторские процедуры в отношении ключевого вопроса аудита

В рамках нашего аудита величины признанных отложенных налоговых активов:

Мы провели анализ основополагающей методологии и тестирование математической точности модели прогнозирования налогооблагаемой прибыли, используемой для оценки вероятности возмещения отложенных налоговых активов.

Мы оценили уместность ключевых допущений и оценок руководства, в частности, вероятность получения достаточной будущей налогооблагаемой прибыли для подтверждения признания отложенных налоговых активов, принимая во внимание динамику финансовых результатов и способность дочерних предприятий Группы выплачивать дивиденды.

Мы сравнили прогнозируемые процентные ставки по займам, которые будут выданы, и финансированию, которое будет получено Компанией, с имеющимися в общедоступных источниках рыночными прогнозами.

С помощью наших налоговых специалистов мы провели оценку правомерности применения Группой соответствующего налогового законодательства в отношении утилизации налоговых убытков

### Прочая информация

Руководство несет ответственность за прочую информацию. Прочая информация включает информацию, содержащуюся в Годовом отчете, но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о ней. Годовой отчет, предположительно, будет нам предоставлен после даты настоящего аудиторского заключения.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не будем предоставлять вывода с обеспечением уверенности в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с прочей информацией и рассмотрении при этом вопроса, имеются ли существенные несоответствия между прочей информацией и консолидированной финансовой отчетностью или нашими знаниями, полученными в ходе аудита, и не содержит ли прочая информация иных возможных существенных искажений.

### Ответственность руководства и лиц, отвечающих за корпоративное управление, за консолидированную финансовую отчетность

Руководство несет ответственность за подготовку и достоверное представление указанной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО и за систему внутреннего контроля, которую руководство считает необходимой для подготовки консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность или когда у него отсутствует какая-либо иная реальная альтернатива, кроме ликвидации или прекращения деятельности.

Лица, отвечающие за корпоративное управление, несут ответственность за надзор за подготовкой консолидированной финансовой отчетности Группы.

### Ответственность аудиторов за аудит консолидированной финансовой отчетности

Наша цель состоит в получении разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок, и в выпуске аудиторского заключения, содержащего наше мнение. Разумная уверенность представляет собой высокую степень уверенности, но не является гарантией того, что аудит, проведенный в соответствии с Международными стандартами аудита, всегда выявляет существенные искажения при их наличии. Искажения могут быть результатом недобросовестных действий или ошибок и считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что в отдельности или в совокупности они могут повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.





ПАО «ФосАгро»  
Аудиторское заключение независимых аудиторов  
Страница 3

В рамках аудита, проводимого в соответствии с Международными стандартами аудита, мы применяем профессиональное суждение и сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:

- выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск необнаружения существенного искажения в результате ошибки, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;
- получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;
- оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность бухгалтерских оценок и ответственного раскрытия информации, подготовленного руководством;
- делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности, а на основании полученных аудиторских доказательств — вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, в результате которых могут возникнуть значительные сомнения в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем

- аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность;
- проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчетность лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление;
  - получаем достаточные надлежащие аудиторские доказательства, относящиеся к финансовой информации организаций или деятельности внутри Группы, чтобы выразить мнение о консолидированной финансовой отчетности. Мы отвечаем за руководство, контроль и проведение аудита Группы. Мы остаемся полностью ответственными за наше аудиторское мнение.

Мы осуществляем информационное взаимодействие с лицами, отвечающими за корпоративное управление, доводя до их сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, которые мы выявляем в процессе аудита.

Мы также предоставляем лицам, отвечающим за корпоративное управление, заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали этих лиц обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние

на независимость аудиторов, а в необходимых случаях — о соответствующих мерах предосторожности.

Из тех вопросов, которые мы довели до сведения лиц, отвечающих за корпоративное управление, мы определяем вопросы, которые были наиболее значимыми для аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период и, следовательно, являются ключевыми вопросами аудита. Мы описываем эти вопросы в нашем аудиторском заключении, кроме случаев, когда публичное раскрытие информации об этих вопросах запрещено законом или нормативным актом или когда в крайне редких случаях мы приходим к выводу о том, что информация о каком-либо вопросе не должна быть сообщена в нашем заключении, так как можно обоснованно предположить, что отрицательные последствия сообщения такой информации превысят общественно значимую пользу от ее сообщения.

Руководитель задания, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимых аудиторов:

Ягнов И.А.  
АО «КПМГ»

Москва, Россия  
24 марта 2017 года

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ ИЛИ УБЫТКЕ И ПРОЧЕМ СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ ЗА 2016 ГОД

млн руб

	Прим	2016	2015
Выручка	6	187 742	189 732
Себестоимость реализованной продукции	8	(86 391)	(83 064)
<b>ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ</b>		<b>101 351</b>	<b>106 668</b>
Административные расходы	9	(13 891)	(12 184)
Коммерческие расходы	10	(21 129)	(17 751)
Налоги, кроме налога на прибыль		(2 261)	(1 994)
Прочие расходы, нетто	11	(2 472)	(1 408)
<b>ПРИБЫЛЬ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>		<b>61 598</b>	<b>73 331</b>
Финансовые доходы	12	909	1 222
Финансовые расходы	12	(4 682)	(6 093)
Положительные/(отрицательные) курсовые разницы, нетто	28(b)	16 962	(22 178)
Доля в прибыли/(убытке) ассоциированных предприятий	15	140	(59)
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ</b>		<b>74 927</b>	<b>46 223</b>

Расход по налогу на прибыль	13	(15 041)	(9 787)
<b>ПРИБЫЛЬ ЗА ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД</b>		<b>59 886</b>	<b>36 436</b>
Причитающаяся:			
• держателям неконтролирующих долей*		2	(6)
• собственникам Компании		59 884	36 442

<b>ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД</b>			
Актуарные прибыли и убытки, за вычетом налога	25	(68)	(4)
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте		(3 105)	3 405
<b>ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ (УБЫТОК)/ДОХОД ЗА ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД</b>		<b>(3 173)</b>	<b>3 401</b>

<b>ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД</b>		<b>56 713</b>	<b>39 837</b>
Причитающаяся:			
• держателям неконтролирующих долей*		2	(6)
• собственникам Компании		56 711	39 843
Базовая и разводненная прибыль на акцию (в руб.)	23	462	281

\*Под неконтролирующей долей следует понимать миноритарных акционеров дочерних компаний ПАО «ФосАгро»

Консолидированная финансовая отчетность утверждена 24 марта 2017 года:

**Гурьев А.А.**  
Генеральный директор

**Шарабайко А.Ф.**  
Директор по экономике и финансам

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2016 ГОДА

млн руб.

АКТИВЫ	Прим.	31 декабря 2016	31 декабря 2015
Основные средства	14	154 713	120 952
Авансы, выданные под строительство и приобретение основных средств		4 684	7 424
Нематериальные активы		1 165	566
Инвестиции в ассоциированные предприятия	15	816	810
Отложенные налоговые активы	16	5 110	5 901
Прочие долгосрочные активы	17	2 226	2 822
Внеоборотные активы		168 714	138 475
Прочие краткосрочные инвестиции	18	3 282	4 902
Запасы	19	19 934	17 814
Текущий налог на прибыль к возмещению		339	453
Торговая и прочая дебиторская задолженность	20	29 674	25 511
Денежные средства и их эквиваленты	21	7 261	29 347
Оборотные активы		60 490	78 027
ИТОГО АКТИВОВ		229 204	216 502

КАПИТАЛ	22		
Акционерный капитал		372	372
Эмиссионный доход		7 494	7 494
Нераспределенная прибыль		74 932	43 460
Прочие резервы		5 486	8 659
Итого капитала, причитающегося собственникам Компании		88 284	59 985
Неконтролирующая доля		137	213
ИТОГО КАПИТАЛА		88 421	60 198

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Кредиты и займы	24	98 239	105 565
Обязательства по планам с установленными выплатами	25	767	424
Отложенные налоговые обязательства	16	4 600	3 677
Долгосрочные обязательства		103 606	109 666

Торговая и прочая кредиторская задолженность	27	22 803	17 011
Обязательства по текущему налогу на прибыль		237	491
Кредиты и займы	24	14 137	28 947
Производные финансовые обязательства		-	189
Краткосрочные обязательства		37 177	46 638

ИТОГО КАПИТАЛА И ОБЯЗАТЕЛЬСТВ		229 204	216 502
-------------------------------	--	---------	---------

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ЗА 2016 ГОД

млн руб.

ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	Прим.	2016	2015
Прибыль до налогообложения		74 927	46 223
Корректировки:			
Амортизация	8, 9, 10	10 767	9 133
Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов	11	614	915
Финансовые доходы	12	(909)	(1 222)
Финансовые расходы	12	4 682	6 093
Доля в (прибыли)/убытке ассоциированных предприятий	15	(140)	59
(Положительные)/отрицательные курсовые разницы, нетто		(18 040)	23 663
Прибыль от операционной деятельности до учета изменений в оборотном капитале		71 901	84 864
Увеличение запасов		(2 120)	(5 287)
Увеличение торговой и прочей дебиторской задолженности		(4 023)	(6 116)
Увеличение торговой и прочей кредиторской задолженности		3 019	2 741
Денежные средства от операционной деятельности до уплаты налога на прибыль и процентов		68 777	76 202
Налог на прибыль уплаченный		(13 451)	(7 488)
Финансовые расходы уплаченные		(4 965)	(5 453)
ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		50 361	63 261

ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		
Займы погашенные/(выданные), нетто	253	(151)
Приобретение основных средств и нематериальных активов	(40 246)	(42 668)
Поступления от продажи основных средств	270	170
Поступления от продажи инвестиций	1 277	-
Финансовые доходы полученные	432	1 008
Денежные средства Группы Фосинт на дату приобретения	-	10 178
ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА, ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ В ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	(38 014)	(31 463)

ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		
Привлечение заемных средств	34 149	46 376
Выплаты по заемным средствам	(33 727)	(62 041)
Дивиденды, выплаченные собственникам Компании	22	(27 974)
Дивиденды, выплаченные держателям неконтролирующих долей	(9)	-
Погашение обязательств по финансовой аренде	(1 951)	(1 905)
Поступления/(выплаты) по расчетам по производным финансовым инструментам	127	(1 590)
Приобретение неконтролирующих долей	(218)	-
Прочие платежи	(243)	(154)
Поступление от вклада неконтролирующих акционеров в уставный капитал дочерних компаний	-	71
ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА, ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ В ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	(29 846)	(37 373)

УМЕНЬШЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И ИХ ЭКВИВАЛЕНТОВ, НЕТТО	(17 499)	(5 575)
Денежные средства и их эквиваленты на 1 января	29 347	30 687
Влияние изменений валютных курсов	(4 587)	4 235
ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ НА 31 ДЕКАБРЯ	21	7 261
		29 347



КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В КАПИТАЛЕ ЗА 2016 ГОД							
млн руб.		Капитал, причитающийся собственникам Компании					
	Акционерный капитал	Эмиссионный доход	Нераспределенная прибыль	Актуарные прибыли и убытки, признанные в составе капитала	Резерв накопленных курсовых разниц при пересчете операций в иностранной валюте	Неконтролирующая доля	Всего
ОСТАТОК НА 1 ЯНВАРЯ 2015 ГОДА	372	7 494	22 708	(312)	5 570	149	35 981
Общий совокупный доход за отчетный период							
Прибыль за отчетный период	-	-	36 442	-	-	(6)	36 436
Актуарные прибыли и убытки, за вычетом налога	-	-	-	(4)	-	-	(4)
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте	-	-	-	-	3 405	-	3 405
	-	-	36 442	(4)	3 405	(6)	39 837
Операции с собственниками, отраженные непосредственно в составе капитала							
Дивиденды, выплаченные собственникам Компании	-	-	(15 540)	-	-	(1)	(15 541)
Дополнительный вклад неконтролирующих акционеров в уставный капитал дочерних компаний	-	-	-	-	-	71	71
Прочие	-	-	(150)	-	-	-	(150)
	-	-	(15 690)	-	-	70	(15 620)
ОСТАТОК НА 31 ДЕКАБРЯ 2015 ГОДА	372	7 494	43 460	(316)	8 975	213	60 198
ОСТАТОК НА 1 ЯНВАРЯ 2016 ГОДА	372	7 494	43 460	(316)	8 975	213	60 198
Общий совокупный доход за отчетный период							
Прибыль за отчетный период	-	-	59 884	-	-	2	59 886
Актуарные прибыли и убытки, за вычетом налога	-	-	-	(68)	-	-	(68)
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте	-	-	-	-	(3 105)	-	(3 105)
	-	-	59 884	(68)	(3 105)	2	56 713
Операции с собственниками, отраженные непосредственно в составе капитала							
Дивиденды, выплаченные собственникам Компании, примечание 22	-	-	(27 974)	-	-	(9)	(27 983)
Приобретение неконтролирующих долей без изменения контроля	-	-	(149)	-	-	(69)	(218)
Прочие	-	-	(289)	-	-	-	(289)
	-	-	(28 412)	-	-	(78)	(28 490)
ОСТАТОК НА 31 ДЕКАБРЯ 2016 ГОДА	372	7 494	74 932	(384)	5 870	137	88 421

Показатели консолидированного отчета об изменениях в капитале следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 133–165, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

ПРИМЕЧАНИЯ К КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЗА 2016 ГОД

1. Общие положения

(а) Организационная структура и виды деятельности

ПАО «ФосАгро» (далее «Материнская компания» или «Компания») представляет собой публичное акционерное общество, зарегистрированное в соответствии с Гражданским кодексом РФ. В состав Материнской компании и ее дочерних предприятий (далее совместно именуемых «Группа») входят российские и иностранные юридические лица. Материнская компания была зарегистрирована в октябре 2001 года. Место нахождения Материнской компании: Российская Федерация, Москва, 119333, Ленинский проспект, 55/1, стр. 1.

Основным направлением деятельности Группы является производство апатитового концентрата и минеральных удобрений на предприятиях, расположенных в Кировске (Мурманская область), Череповце (Вологодская область), Балаково (Саратовская область) и Волхове (Ленинградская область), и их продажа на территории Российской Федерации и за рубежом.

Основными владельцами Материнской компании является ряд компаний, зарегистрированных на территории Республики Кипр, каждая из которых владеет около 20% обыкновенных акций Материнской компании. Большая часть обыкновенных акций Материнской компании находились под конечным контролем трастов, экономическим бенефициаром которых является Андрей Г. Гурьев и члены его семьи.

(b) Условия осуществления хозяйственной деятельности в России

Группа осуществляет свою деятельность преимущественно в Российской Федерации. Соответственно, на бизнес Группы оказывают влияние экономика и финансовые условия Российской Федерации, которым присущи некоторые свойства развивающегося рынка. Правовая, налоговая и административная системы продолжают

развиваться, однако сопряжены с риском неоднозначности толкования их требований, которые к тому же подвержены частым изменениям, что вкупе с другими юридическими и фискальными преградами создает дополнительные проблемы для предприятий, ведущих бизнес в Российской Федерации. Представленная консолидированная финансовая отчетность отражает точку зрения руководства на то, какое влияние оказывают условия ведения бизнеса в Российской Федерации на деятельность и финансовое положение Группы. Фактическое влияние будущих условий хозяйствования может отличаться от оценок их руководством.

2. Основы подготовки финансовой отчетности

(а) Заявление о соответствии

Данная консолидированная финансовая отчетность подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (далее «МСФО»), опубликованными Советом по международным стандартам финансовой отчетности, и в соответствии с требованиями Федерального закона № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности».

Группа дополнительно составляет консолидированную финансовую отчетность на английском языке в соответствии с требованиями МСФО.

(b) База для оценки

Настоящая консолидированная финансовая отчетность подготовлена в соответствии с принципом оценки по первоначальной (исторической) стоимости, за исключением того, что инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи и производные финансовые инструменты отражены по справедливой стоимости.

(с) Функциональная валюта

Национальной валютой Российской Федерации является российский рубль, который

также является функциональной валютой Материнской компании и ее дочерних предприятий, за исключением иностранных трейдинговых предприятий, функциональной валютой которых является доллар США.

(d) Валюта представления отчетности

Данная консолидированная финансовая отчетность представлена в рублях. Все числовые показатели в рублях округлены с точностью до миллиона, за исключением величин на одну акцию.

Конвертация из долларов США в российские рубли (если применимо) осуществлялась следующим образом:

- Активы и обязательства по состоянию на 31 декабря 2016 года конвертировались по курсу на конец года 60,6569 рублей за доллар США (по состоянию на 31 декабря 2015 года: 72,8827 рублей за доллар США);
- Прибыли и убытки за 2016 год конвертировались по среднему за отчетный период курсу, равному 67,0349 рублей за доллар США (за 2015 год: 60,9579 рублей за доллар США);
- Капитал, признанный на момент первого применения МСФО, 1 января 2005 года, конвертировался по курсу 27,7487 рублей за доллар США. Капитал, образовавшийся в течение года, признается по курсу на дату транзакции;
- Результирующие курсовые разницы признаются в составе прочего совокупного дохода.

Конвертация из Евро в российские рубли (если применимо) осуществлялась следующим образом:

- Активы и обязательства по состоянию на 31 декабря 2016 года конвертировались по курсу на конец года 63,8111 рублей за Евро (по состоянию на 31 декабря 2015 года: 79,6972 рублей за Евро);

- Прибыли и убытки за 2016 год конвертировались по среднему за отчетный период курсу, равному 74,2310 рублей за Евро. (за 2015 год: 67,7767 рублей за Евро);
- Капитал, признанный на момент первого применений МСФО, 1 января 2005 года, конвертировался по курсу 37,8409 рублей за Евро. Капитал, образовавшийся в течение года, признается по курсу на дату транзакции;
- Результирующие курсовые разницы признаются в составе прочего совокупного дохода.

**(е) Применение оценок и допущений**  
В целях подготовки настоящей консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО руководство сделало ряд оценок и допущений, связанных с представлением в отчетности активов и обязательств и раскрытием информации об условных активах и обязательствах. Фактические результаты могут отличаться от указанных расчетных оценок.

Оценки и допущения регулярно анализируются. Изменения оценок признаются в том периоде, в котором они были пересмотрены, а также во всех будущих периодах, на которые они оказывают влияние.

Информация о существенных допущениях и оценках, оказавших наиболее значительный эффект на данную консолидированную финансовую отчетность, представлена в следующих примечаниях:

- примечание 3(с)(IV) — предполагаемые сроки полезного использования основных средств;
- примечание 16 — признание отложенных налоговых активов: наличие будущего налогооблагаемого дохода для зачета имеющихся налоговых убытков;
- примечание 18 — признание резерва по сомнительным долгам в отношении векселей: неопределенность, связанная с поданными в суд взаимными исками со стороны Группы и банка.

### 3. Основные положения учетной политики

Перечисленные ниже положения учетной политики применялись последовательно во всех отчетных периодах, представленных в настоящей консолидированной финансовой отчетности.

**(а) Принципы консолидации**  
**(I) Дочерние предприятия**  
Под дочерними предприятиями понимаются предприятия, контролируемые Группой. Группа обладает контролем в том случае, если подвержена рискам, связанным с переменным доходом от участия в объекте инвестиций, или имеет право на получение такого дохода, а также имеет возможность использовать свои полномочия в отношении объекта инвестиций с целью оказания влияния на величину этого дохода. Консолидированная финансовая отчетность включает показатели финансовой отчетности дочерних предприятий с даты получения контроля и до даты его прекращения. В случае необходимости вносятся поправки к финансовой отчетности дочерних предприятий для приведения используемой ими учетной политики к учетной политике Группы.

**(II) Утрата контроля**  
При утрате контроля над дочерним предприятием Группа прекращает признание его активов и обязательств, а также относящихся к нему неконтролирующих долей и других компонентов капитала. Любая положительная или отрицательная разница, возникшая в результате утраты контроля, признается в составе прибыли или убытка за период. Если Группа оставляет за собой часть инвестиции в бывшее дочернее предприятие, то такая доля участия оценивается по справедливой стоимости на дату утраты контроля. Впоследствии эта доля учитывается как инвестиция в ассоциированное предприятие (с использованием метода долевого участия) или как финансовый актив, имеющийся в наличии для продажи, что зависит от того, в какой степени Группа продолжает влиять на указанное предприятие.

**(III) Приобретение и продажа неконтролирующих долей**  
Любая разница между возмещением, уплаченным за приобретение неконтролирующей доли, и ее балансовой стоимостью отражается в составе капитала.

Любая разница между возмещением, полученным при продаже части доли Группы в дочернем предприятии, и балансовой стоимостью этой части, включая соответствующий гудвил, отражается в составе капитала.

**(IV) Ассоциированные предприятия**  
Ассоциированными являются предприятия, на финансовую и операционную политику которых Группа оказывает значительное влияние, но не контролирует их. Консолидированная финансовая отчетность включает долю Группы в признанных прибылях и убытках ассоциированных предприятий, учитываемых методом долевого участия, начиная с даты фактического установления такого влияния до даты его фактического прекращения. Когда доля убытка Группы превышает долю ее участия в ассоциированном предприятии, балансовая стоимость такой доли участия уменьшается до нуля и признание дальнейших убытков прекращается, кроме тех случаев, когда Группа приняла на себя обязательства в отношении данного ассоциированного предприятия.

**(V) Операции, исключаемые при консолидации**  
При подготовке консолидированной финансовой отчетности исключаются остатки по расчетам внутри Группы, операции внутри Группы, а также нереализованная прибыль от таких операций. Нереализованная прибыль, возникшая по результатам операций с ассоциированными и совместно контролируемыми предприятиями, исключается пропорционально доле участия Группы в таких предприятиях. Нереализованная прибыль от операций с ассоциированными предприятиями уменьшает стоимость инвестиций в них. Нереализованные убытки

исключаются аналогично нереализованной прибыли, кроме тех случаев, когда имеются признаки обесценения.

**(b) Операции в иностранной валюте**  
Операции в иностранной валюте пересчитываются в рубли по обменному курсу, действовавшему на даты их совершения. Монетарные активы и обязательства в иностранной валюте по состоянию на отчетную дату пересчитываются в рубли по курсу, действовавшему на указанную дату. Немонетарные активы и обязательства в иностранной валюте, отраженные по первоначальной стоимости, пересчитываются в рубли по курсу, действовавшему на дату совершения операции. Немонетарные активы и обязательства в иностранной валюте, отраженные по справедливой стоимости, пересчитываются в рубли по курсу, действовавшему на даты определения справедливой стоимости. Возникшие при пересчете курсовые разницы признаются в составе прибыли или убытка.

**(с) Основные средства**  
**(I) Собственные активы**  
Основные средства отражены по себестоимости (фактической стоимости) за вычетом накопленной амортизации и убытков от обесценения. Фактическая стоимость основных средств на дату перехода на МСФО была определена исходя из их справедливой стоимости на указанную дату (условно-первоначальная стоимость), рассчитанной независимым оценщиком.

В фактическую стоимость включаются все затраты, непосредственно связанные с приобретением соответствующего актива. В фактическую стоимость активов, возведенных (построенных) собственными силами включаются затраты на материалы, прямые затраты на оплату труда, все другие затраты, непосредственно связанные с приведением активов в рабочее состояние для использования их по назначению, затраты на демонтаж и перемещение активов и восстановление занимаемого ими участка, и капитализированные затраты по займам. Затраты на приобретение

программного обеспечения, неразрывно связанного с функциональным назначением соответствующего оборудования, капитализируются в стоимости этого оборудования.

В случае если объект основных средств состоит из нескольких компонентов, имеющих различные сроки полезного использования, такие компоненты учитываются как отдельные объекты (существенные компоненты) основных средств.

**(II) Арендованные активы**  
Аренда, по условиям которой к Группе переходят все риски и выгоды, вытекающие из права собственности, классифицируется как финансовая аренда (лизинг). Объекты основных средств, приобретенные на условиях финансовой аренды (лизинга), отражаются по наименьшей из двух величин — справедливой стоимости или приведенной стоимости минимальных арендных платежей на дату заключения договора аренды за вычетом накопленной амортизации и убытков от обесценения.

**(III) Последующие расходы**  
Расходы, связанные с текущим ремонтом и техническим обслуживанием основных средств, признаются в составе прибыли или убытка по мере возникновения.

Если расходы, связанные с периодическим ремонтом и техническим обслуживанием основных средств, соответствуют критериям признания, то они признаются в качестве активов и амортизируются равномерно до следующего ремонта.

Расходы, связанные с заменой и модернизацией основных средств, приводящие к материальному увеличению срока службы объектов, капитализируются и амортизируются в обычном порядке.

**(IV) Амортизация**  
Амортизация начисляется в течение предполагаемого срока полезного использования отдельных объектов основных средств с применением линейного метода и отражается в отчете о прибылях и убы-

ках. Начисление амортизации начинается с месяца, следующего за месяцем приобретения или — для объектов, возведенных хозяйственным способом, — с месяца, следующего за месяцем завершения их строительством и готовности к эксплуатации. Амортизация на землю не начисляется.

Предполагаемые сроки полезного использования различных категорий активов на дату перехода на МСФО (1 января 2005 г.) составляли:

Здания	12-17 лет
Машины и оборудование	4-15 лет
Производственный и хозяйственный инвентарь	3-6 лет

Начисление амортизации основных средств, приобретенных после даты перехода на МСФО, производится в течение следующих сроков их полезного использования:

Здания	10–60 лет
Машины и оборудование	5-35 лет
Производственный и хозяйственный инвентарь	2-25 лет

**(d) Нематериальные активы**  
**(I) Исследования и разработки**  
Расходы на исследования, проводимые с целью разработки новых научных и технических решений, отражаются в составе отчета о прибылях и убытках по мере их возникновения.

Расходы на опытно-конструкторские работы, проводимые с целью внедрения или модернизации существующей продукции, или процессов, капитализируются в том случае, если подобная продукция или процесс технически и экономически обоснованы, и Группа обладает достаточными ресурсами для завершения работ. Капитализируемые расходы включают стоимость материалов, прямые трудовые



затраты и соответствующую часть накладных расходов. Прочие расходы на опытно-конструкторские разработки отражаются в составе отчета о прибылях и убытках в том периоде, в котором они понесены. Капитализированные расходы на опытно-конструкторские разработки учитываются по фактической стоимости за вычетом накопленной амортизации и убытков от обесценения.

(II) Прочие нематериальные активы

Прочие нематериальные активы, приобретенные Группой, представлены программным обеспечением Oracle, которое имеет установленные сроки полезного использования и отражается по фактической стоимости за вычетом накопленной амортизации и убытков от обесценения.

(III) Амортизация

Амортизация нематериальных активов, за исключением гудвила, начисляется линейным методом на протяжении предполагаемого срока полезного использования активов, начиная с даты их готовности к эксплуатации. Расчетные сроки полезного использования нематериальных активов составляют от 3 до 10 лет.

(е) Финансовые инструменты

Непроизводные финансовые инструменты

В состав непроизводных финансовых инструментов входят инвестиции в капитал (долевые ценные бумаги) и долговые ценные бумаги, торговая и прочая дебиторская задолженность, денежные средства и их эквиваленты, кредиты и займы, а также торговая и прочая кредиторская задолженность.

Непроизводные финансовые инструменты первоначально признаются по справедливой стоимости плюс — для инструментов, не оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка за период, — все затраты, относящиеся непосредственно к совершению сделки. После первоначального признания непроизводные финансо-

вые инструменты учитываются в порядке, описанном ниже.

Инвестиции, удерживаемые до погашения: если Группа намерена и имеет возможность владеть долговыми ценными бумагами до наступления срока их погашения, такие инвестиции классифицируются как удерживаемые до срока погашения. Данные инвестиции отражаются по амортизированной стоимости по методу эффективной ставки процента за вычетом убытков от обесценения.

Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи: инвестиции Группы в долевые и некоторые долговые ценные бумаги классифицируются как финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи. После первоначального признания такие активы отражаются по справедливой стоимости, изменения которой, за исключением убытков от обесценения (см. примечание 3(II)) и прибылей и убытков по курсовым разницам в части монетарных активов, имеющихся в наличии для продажи, отражаются непосредственно в составе капитала. При прекращении признания инвестиции, накопленные прибыль или убыток, отраженные в составе капитала, переносятся в отчет о прибыли или убытке.

Прочие непроизводные финансовые инструменты: прочие непроизводные финансовые инструменты оцениваются по амортизированной стоимости по методу эффективной ставки процента за вычетом убытков от обесценения. Инвестиции в долевые ценные бумаги, не имеющие биржевых котировок, справедливая стоимость которых не может быть определена с достаточной точностью иными способами, учитываются по фактическим затратам за вычетом убытков от обесценения.

Производные финансовые инструменты

Группа периодически приобретает производные финансовые инструменты для целей управления валютными рисками.

Все деривативы отражены по справедливой стоимости. Деривативы приобретаются не в качестве инструментов хеджирования. При первоначальном признании производные инструменты оцениваются по справедливой стоимости. После первоначального признания производные инструменты оцениваются по справедливой стоимости, при этом ее изменения сразу признаются в составе прибыли или убытка за период.

(f) Запасы

Запасы учитываются по наименьшей из двух величин — фактической себестоимости или чистой цене продажи. Чистая цена продажи — это предполагаемая цена продажи запасов в обычных условиях делового оборота за вычетом расчетных затрат на завершение работ и реализацию.

Запасы учитываются по методу средневзвешенной стоимости и включают затраты на их приобретение, доставку и доведение до текущего состояния. В фактическую стоимость произведенной готовой продукции и незавершенного производства включается соответствующая часть накладных расходов, рассчитанная исходя из стандартных норм загрузки производственного оборудования.

(g) Торговая и прочая дебиторская задолженность

Торговая и прочая дебиторская задолженность учитывается по фактической стоимости за вычетом убытков от обесценения.

(h) Денежные средства и их эквиваленты

Денежные средства и их эквиваленты включают остатки денежных средств на банковских счетах и депозиты до востребования. Для целей подготовки отчета о движении денежных средств банковские овердрафты, подлежащие оплате по требованию и представляющие собой неотъемлемую часть процесса управления денежными потоками Группы, включаются в состав денежных средств и их эквивалентов.

(I) Обесценение

Финансовые активы

По состоянию на каждую отчетную дату финансовый актив, не отнесенный к категории финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка за период, оценивается на предмет наличия объективных свидетельств его возможного обесценения. Финансовый актив является обесценившимся, если существуют объективные свидетельства того, что после первоначального признания актива произошло событие, повлекшее убыток, и что это событие оказало негативное влияние на ожидаемую величину будущих потоков денежных средств от данного актива, величину которых можно надежно рассчитать.

К объективным свидетельствам обесценения финансовых активов (включая долевые ценные бумаги) могут относиться неплатежи или иное невыполнение должниками своих обязанностей, реструктуризация задолженности перед Группой на условиях, которые в ином случае Группой даже не рассматривались бы, признаки возможного банкротства должника или эмитента, исчезновение активного рынка для какой-либо ценной бумаги. Кроме того, применительно к инвестициям в долевые ценные бумаги, объективным свидетельством обесценения такой инвестиции является значительное или продолжительное снижение ее справедливой стоимости ниже ее фактической стоимости.

Группа рассматривает значительные активы из статей дебиторской задолженности и инвестиционных ценных бумаг, классифицированных в категорию удерживаемых до погашения, с точки зрения специфического обесценения.

В отношении финансового актива, учитываемого по амортизированной стоимости, сумма убытка от обесценения рассчитывается как разница между балансовой стоимостью актива и приведенной стоимостью

ожидаемых будущих потоков денежных средств, дисконтированных по первоначальной эффективной ставке процента этого актива. Убытки признаются в составе прибыли или убытка за период и отражаются на счете оценочного резерва, величина которого вычитается из стоимости дебиторской задолженности. Проценты на обесценившийся актив продолжают начисляться через отражение «высвобождения дисконта». В случае наступления какого-либо последующего события, которое приводит к уменьшению величины убытка от обесценения, восстановленная сумма, ранее отнесенная на убыток от обесценения, отражается в составе прибыли или убытка за период.

Убытки от обесценения инвестиционных ценных бумаг, классифицированных в категорию имеющихся в наличии для продажи, признаются посредством переноса в состав прибыли или убытка за период той суммы накопленного убытка, который ранее признавался в составе прочей совокупной прибыли и представлялся в резерве изменений справедливой стоимости в составе капитала. Этот накопленный убыток от обесценения, исключаемый из состава прочей совокупной прибыли и включаемый в состав прибыли или убытка за период представляет собой разницу между стоимостью приобретения соответствующего актива за вычетом выплат основной суммы и начисленной амортизации и его текущей справедливой стоимостью во всех убытков от обесценения, ранее признанных в составе прибыли или убытка за период. Изменения начисленных резервов под обесценение, вызванных изменением временной стоимости, отражаются как элемент процентных доходов.

Если впоследствии справедливая стоимость обесценившейся долговой ценной бумаги, классифицированной в категорию имеющихся в наличии для продажи, возрастает и данное увеличение можно объективно отнести к какому-либо событию,

произошедшему после признания убытка от обесценения в составе прибыли или убытка за период, то списанная на убыток сумма восстанавливается, при этом восстанавливаемая сумма признается в составе прибыли или убытка за период. Однако любое последующее восстановление справедливой стоимости обесценившейся долевой ценной бумаги, классифицированной в категорию имеющихся в наличии для продажи, признается в составе прочего совокупного дохода.

Нефинансовые активы

Балансовая стоимость нефинансовых активов Группы, за исключением запасов и отложенных налоговых активов, пересматривается на каждую отчетную дату с целью выявления признаков обесценения. При наличии признаков обесценения определяется возмещаемая стоимость активов.

Возмещаемая стоимость актива или единицы, генерирующей потоки денежных средств, определяется по наибольшей из двух величин: ценности использования или справедливой стоимости за вычетом расходов по продаже. При определении ценности использования ожидаемые будущие потоки денежных средств дисконтируются до их приведенной стоимости с применением ставки дисконтирования до вычета налогов, что отражает текущую оценку рыночной стоимости денег с учетом ее изменения с течением времени и рисков, присущих данному активу. Для целей проверки на предмет обесценения активы объединяются в минимальную по размеру группу активов, генерирующую потоки денежных средств в результате их продолжающегося использования, которые не зависят от потоков денежных средств, генерируемых другими активами или группами активов («единица, генерирующая потоки денежных средств», «ЕГДП»).

Убыток от обесценения признается в том случае, если балансовая стоимость актива или единицы, генерирующей потоки денежных средств, превышает его возмеща-

ему ю стоимость. Убытки от обесценения относятся на финансовые результаты. Признанные убытки от обесценения единиц, генерирующих денежные потоки, отражаются вначале как уменьшение балансовой стоимости гудвила, отнесенного на такие единицы (при наличии такового), а затем на пропорциональной основе как уменьшение балансовой стоимости других активов в составе единицы (группы единиц).

Убыток от обесценения гудвила не сторнируется. Убытки от обесценения прочих активов, признанные в прошлых отчетных периодах, оцениваются на каждую отчетную дату на предмет выявления признаков их уменьшения или подтверждения их наличия. Убыток от обесценения сторнируется в том случае, если произошли изменения в расчетных оценках, использованных при определении возмещаемой стоимости. Убыток от обесценения сторнируется только таким образом, чтобы балансовая стоимость актива не превышала балансовую стоимость, которая была бы определена (за вычетом амортизации) в том случае, если бы убыток от обесценения признан не был.

#### (j) Акционерный капитал

##### (i) Выкуп собственных акций

В случае выкупа акций, ранее отраженных в составе капитала, сумма уплаченного возмещения, в том числе затраты, непосредственно связанные со сделкой, отражается как уменьшение капитала.

##### (ii) Дивиденды

Дивиденды отражаются как обязательства в том периоде, в котором они объявлены.

#### (к) Кредиты и займы

Кредиты и займы принимаются к учету первоначально по справедливой стоимости за вычетом непосредственно относящихся затрат по сделке. Далее кредиты и займы отражаются по амортизированной стоимости с отнесением разницы между первоначальной стоимостью и стоимостью

погашения на финансовые результаты в течение всего срока действия кредита или займа с применением эффективной ставки процента.

#### (l) Вознаграждения работникам

##### (i) Пенсионные планы

Чистые обязательства Группы по планам с установленным выплатами по окончании трудовой деятельности, включая пенсионные планы, рассчитываются отдельно по каждому плану путем оценки сумм будущих выплат, право на получение которых работники приобрели за работу в текущем и предыдущих отчетных периодах. Далее подобные выплаты дисконтируются для определения их приведенной стоимости, при этом справедливая стоимость активов, связанных с любым планом (при наличии такового), подлежит вычету. Ставка дисконтирования представляет собой доходность на отчетную дату по государственным облигациям, сроки погашения которых практически совпадают со сроками погашения обязательств Группы. Расчеты производятся по методу прогнозируемой условной единицы.

При увеличении будущих вознаграждений работникам сумма прироста вознаграждений признается в качестве расхода в отчете о прибылях и убытках единовременно. Если право на получение увеличенных сумм будущих вознаграждений уже приобретено, соответствующий расход признается в отчете о прибылях и убытках сразу в полной сумме.

Все актуарные прибыли и убытки признаются в составе прочего совокупного дохода по мере их возникновения в полном объеме.

##### (ii) Долгосрочные выплаты работникам помимо пенсий

Чистые обязательства Группы по планам долгосрочных выплат работникам помимо пенсий представляют собой сумму будущих выплат, право, на получение которых работники приобрели за работу в текущем и предыдущих отчетных периодах. Расчет обязательства производится с использованием метода прогнозируемой условной единицы. Обязательство дисконтируется до его приведенной стоимости, при этом справедливая стоимость любых активов плана подлежит вычету. Ставка дисконтирования представляет собой доходность на отчетную дату по государственным облигациям, сроки погашения которых практически совпадают со сроками погашения обязательств Группы. Все актуарные прибыли и убытки признаются в составе прочего совокупного дохода по мере их возникновения в полном объеме.

##### (iii) Пенсионный фонд РФ

Группа производит отчисления в Пенсионный фонд Российской Федерации. Данные суммы списываются на расходы по мере их перечисления.

#### (m) Резервы

Резерв отражается в том случае, если у Группы возникает юридическое или обусловленное сложившейся практикой обязательство в результате события, произошедшего до даты окончания отчетного периода, и существует вероятность того, что выполнение данного обязательства повлечет за собой отток экономических выгод. Если влияние таких обстоятельств представляется существенным, величина резерва определяется путем дисконтирования ожидаемых будущих потоков денежных средств с применением ставки дисконтирования до вычета налогов, что отражает текущую оценку рыночной стоимости денег с учетом ее изменения с течением времени и, при необходимости, рисков, связанных с выполнением данного обязательства.

#### (n) Торговая и прочая кредиторская задолженность

Торговая и прочая кредиторская задолженность отражается по амортизированной стоимости.

#### (о) Налог на прибыль

Налог на прибыль за отчетный период включает сумму текущего налога и сумму отложенного налога. Налог на прибыль отражается в отчете о прибылях и убытках в полном объеме, за исключением сумм, относящихся к операциям, учитываемым непосредственно на счетах капитала, которые отражены в составе прочего совокупного дохода.

Сумма текущего налога рассчитывается исходя из предполагаемого налогооблагаемого годового дохода с использованием налоговых ставок, действующих или по существу введенных в действие на отчетную дату, включая корректировки по налогу на прибыль за предыдущие годы.

Сумма отложенного налога отражается по балансовому методу и начисляется в отношении временных разниц, возникающих между данными бухгалтерского учета и данными, используемыми для целей налогообложения. При расчете отложенных налогов не учитываются следующие временные разницы: разницы, возникающие при первоначальном признании активов и обязательств по сделке, которая не является сделкой по объединению бизнеса и не влияет ни на бухгалтерскую, ни на налогооблагаемую прибыль; разницы, относящиеся к инвестициям в дочерние предприятия, в той мере, в какой существует вероятность того, что они не будут восстановлены в обозримом будущем. Помимо этого, отложенные налоги не признаются в отношении налогооблагаемых временных разниц, возникающих при первоначальном признании гудвила. Исходя из положений законодательства, действующих или по существу введенных в действие на отчетную дату, величина отложенного налога

рассчитывается по налоговым ставкам, которые предположительно будут применяться к временным разницам на момент их восстановления. Отложенные налоговые активы и обязательства сальдируются, если имеется юридически закрепленное право зачета текущих налоговых активов и обязательств и если они относятся к налогу на прибыль, взимаемому одним и тем же налоговым органом с одной и той же организации-налогоплательщика или с разных организаций-налогоплательщиков в тех случаях, когда они намерены урегулировать текущие налоговые активы и обязательства путем взаимозачета или имеют возможность одновременно реализовать налоговые активы и погасить налоговые обязательства.

Отложенный налоговый актив признается в той мере, в какой существует вероятность того, что в будущем будет получена налогооблагаемая прибыль, достаточная для реализации возникшей временной разницы. Величина отложенных налоговых активов пересматривается на каждую отчетную дату и уменьшается в той мере, в какой уже не существует вероятности того, что будет получена соответствующая выгода от их реализации.

#### (р) Выручка

Выручка от реализации товаров отражается по справедливой стоимости возмещения, полученного или подлежащего получению, за вычетом возврата продукции, скидок с ранее выставленных сумм в счетах-фактурах, дисконта и скидок за большой объем продаж. Признание выручки производится при переходе к покупателю существенных рисков и выгод, вытекающих из права собственности, высокой вероятности получения возмещения, возможности достоверной оценки сумм расходов и вероятности возврата товаров, а также при прекращении контроля за реализованной продукцией.

Момент перехода рисков и выгод, вытекающих из права собственности, зависит от конкретных условий каждого договора купли-продажи. Передача может происходить в момент отпуска продукции со складов компаний Группы (в основном при реализации на внутреннем рынке) или при погрузке продукции на транспортное средство перевозчика, или при доставке в пункт, определенный покупателем.

В тех случаях, когда при совершении сделки Группа выступает не в качестве комитента, а в качестве комиссионера, выручка признается в размере чистого комиссионного вознаграждения, полученного Группой.

Выручка от реализации услуг признаются в составе прибыли или убытка по мере завершения определенного этапа работы на отчетную дату. Степень завершенности работ определяется по результатам обзора (инспектирования) объема выполненных работ.

#### (q) Финансовые доходы и расходы

В состав финансовых доходов включаются процентные доходы по инвестированным средствам (в том числе по финансовым активам, имеющимся в наличии для продажи), дивидендный доход, прибыли от выбытия инвестиций, имеющихся в наличии для продажи, и изменения справедливой стоимости финансовых активов, классифицированных в категорию инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка за период, а также положительные курсовые разницы. Процентный доход признается в составе прибыли или убытка за период в момент возникновения и его сумма рассчитывается с использованием метода эффективной ставки процента. Дивидендный доход признается в составе прибыли или убытка за период в тот момент, когда у Группы появляется право на получение соответствующего платежа.



В состав финансовых расходов включаются процентные расходы по займам, отрицательные курсовые разницы, изменения справедливой стоимости финансовых активов, классифицированных в категорию инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка за период, а также признанные убытки от обесценения финансовых активов. Затраты, связанные с привлечением заемных средств, которые не имеют непосредственного отношения к приобретению, строительству или производству квалифицируемого актива, признаются в составе прибыли или убытка за период с использованием метода эффективной ставки процента.

Прибыли и убытки от изменения обменных курсов иностранных валют отражаются в нетто-величине.

**(г) Вскрышные расходы**  
При добыче апатитовой руды открытым способом перед началом промышленной добычи полезных ископаемых существует необходимость переместить большое количество пустой породы.

Вскрышные расходы, понесенные до начала промышленной добычи открытым способом на новом месторождении, капитализируются в составе затрат на разработку месторождения и амортизируются в течение полезного срока службы месторождения.

Вследствие специфики подхода Группы к вскрышным работам, коэффициент вскрышных работ (объем вскрышных работ к объему добычи апатитовой руды) относительно постоянен в течение периода, поэтому расходы на вскрышные работы в процессе эксплуатации месторождения отражаются в составе прибыли или убытка по мере понесения.

**(s) Прочие расходы**  
**(l) Операционная аренда**  
Платежи по договорам операционной аренды начисляются линейным методом и признаются в составе прибыли или убытка на протяжении всего срока аренды. Полученные льготы по аренде отражаются в отчете о прибылях и убытках как неотъемлемая часть общей арендной платы.

**(ii) Расходы на социальные программы**  
Постольку, поскольку социальные программы Группы рассчитаны не только на ее сотрудников, но и на других граждан, расходы по реализации таких программ признаются в составе прибыли или убытка по мере их осуществления.

**(t) Прибыль на акцию**  
Группа представляет показатели базовой и разводненной прибыли на акцию в отношении своих обыкновенных акций. Базовая прибыль на акцию рассчитывается как частное от деления прибыли или убытка, причитающихся держателям обыкновенных акций Компании, на средневзвешенное количество обыкновенных акций, находящихся в обращении в течение отчетного периода, скорректированное на количество находящихся у нее собственных акций.

В случае, если количество обыкновенных акций, находящихся в обращении, увеличивается/(уменьшается) в результате дробления акций/(консолидации акций), расчет прибыли на акцию за все периоды корректируется ретроспективно.

Разводненная прибыль на акцию рассчитывается путем корректировки величины прибыли или убытка, причитающихся держателям обыкновенных акций, и средневзвешенного количества обыкновенных акций в обращении, скорректированного на количество имеющихся собственных акций, на разводняющий эффект всех потенциальных обыкновенных акций,

к которым относятся конвертируемые долговые обязательства и опционы на акции, предоставленные работникам.

**(u) Сегментная отчетность**  
Операционный сегмент представляет собой компонент Группы, ведущий коммерческую деятельность, в результате которой может быть заработана выручка и понесены расходы, включая выручку и расходы по операциям с другими компонентами Группы. Показатели деятельности всех операционных сегментов, в отношении которых имеется отдельная финансовая информация, регулярно анализируются генеральным директором Группы с целью принятия решений о распределении ресурсов между сегментами и оценки их финансовых результатов.

Отчетные данные о результатах деятельности сегментов, направляемые генеральному директору Группы, включают статьи, которые относятся к сегменту непосредственно, а также те, которые могут быть отнесены к нему на разумной основе. К статьям, которые не были разнесены по определённым сегментам, относятся в основном корпоративные активы, расходы головного офиса, а также ассоциированные предприятия.

Капитальные затраты сегмента представляют собой общую сумму затрат, понесенных в отчетном году на приобретение основных средств и нематериальных активов, за исключением гудвила.

**(v) Применение новых и пересмотренных стандартов и разъяснений**  
Никакие новые стандарты и изменения к стандартам не вступили в силу с 1 января 2016 года.

**(w) Новые стандарты и разъяснения, еще не принятые к использованию**  
Ряд новых стандартов, изменений к стандартам и разъяснениям еще не вступил в силу по состоянию на 31 декабря 2016 года, и их требования не учитывались при подготовке данной консолидированной финансовой отчетности.

- МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» заменяет существующий МФСО (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка». Стандарт включает пересмотренное руководство в отношении классификации и оценки финансовых активов, включая новую модель ожидаемых кредитных убытков для оценки обесценения и новые общие требования по учету хеджирования. МСФО (IFRS) 9 вступает в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2018 года или после этой даты. Разрешается досрочное применение стандарта.
- МСФО (IFRS) 15 «Выручка» устанавливает общую систему принципов для определения того, должна ли быть признана выручка, в какой сумме и когда. МСФО (IFRS) 15 вступает в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2018 года или после этой даты. Разрешается досрочное применение стандарта.
- МСФО (IFRS) 16 «Финансовая аренда» вводит единую модель учета аренды, предполагающую отражение аренды на балансе. Изменения вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2019 года или после этой даты. Разрешается досрочное применение стандарта для предприятий, которые применяют МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями» на дату первоначального применения МСФО (IFRS) 16 или до нее.
- Поправки к МСФО (IAS) 12 «Налог на прибыль» разъясняют порядок учета отложенных налоговых активов по не-

реализованным убыткам, возникающих на долговых инструментах, оцениваемых по справедливой стоимости. Поправки вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2017 года или после этой даты. Разрешается досрочное применение поправок.

- Поправки к МСФО (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств» требуют дополнительно раскрыть информацию, которая позволит пользователям финансовой отчетности оценить изменения в обязательствах, возникающих в результате финансовой деятельности, включая изменения в результате движения денежных средств и неденежных операций. Поправки вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2017 года или после этой даты. Разрешается досрочное применение поправок.

В настоящее время Группа оценивает потенциальное влияние новых и измененных стандартов на консолидированную отчетность и планирует принять указанные стандарты и разъяснения к использованию после вступления их в силу.

## 4. Определение справедливой стоимости

Ряд положений учетной политики Группы и раскрытий требуют определения справедливой стоимости как финансовых, так и нефинансовых активов и обязательств. Справедливая стоимость определялась для целей оценки и (или) раскрытия информации с использованием указанных ниже методов (см. примечания 4(а)–4(с)). Допущения, использованные при определении справедливой стоимости, при необходимости раскрываются более подробно в примечаниях, относящихся к соответствующему активу или обязательству.

**(a) Инвестиции в долевыe и долговые ценные бумаги**  
Справедливая стоимость инвестиций, удерживаемых до погашения, и финансовых активов, имеющих в наличии для продажи, определяется на основании их биржевых котировок (цены спроса) на отчетную дату. Справедливая стоимость инвестиций, удерживаемых до погашения, определялась исключительно для целей раскрытия информации.

Для инвестиций, по которым не определяется их рыночная стоимость, справедливая определяется на основе модели оценки, в случае если данная стоимость измерима с достаточной степенью надежности.

**(b) Торговая и прочая дебиторская задолженность**  
Справедливая стоимость торговой и прочей дебиторской задолженности определяется как приведенная стоимость будущих потоков денежных средств, дисконтированных по рыночной ставке процента на отчетную дату.

**(с) Финансовые обязательства, не являющиеся производными инструментами**  
Справедливая стоимость, определяемая для целей раскрытия информации, рассчитывается исходя из приведенной стоимости будущих потоков денежных средств по основной сумме долга и процентам, дисконтированным по рыночной ставке процента на отчетную дату. Рыночная ставка процента по операциям финансовой аренды (лизинга) определена на основании аналогичных договоров аренды.

5. Сегментная информация

В Группе существует два отчетных сегмента, которые являются ее стратегическими бизнес-единицами. Стратегические бизнес-единицы предлагают различные виды продукции; управление их деятельностью осуществляется раздельно, поскольку для этого требуется применение различных методов и маркетинговых стратегий. Далее в краткой форме представлено описание операций, совершаемых каждым отчетным сегментом Группы:

- сегмент «Фосфорсодержащая продукция» включает, в основном, производство аммофоса, диаммоний фосфата, триполифосфата натрия и других фосфатных и комплексных (НПК) удобрений на предприятиях, расположенных в Череповце, Балаково и Волхове, и их сбыт, а также производство апатитового концентрата из апатитонефелиновой руды, добываемой и перерабатываемой на предприятии в г. Кировске, и его продажу;
- сегмент «Азотосодержащая продукция» включает, в основном, производство аммиака, аммиачной селитры и карбамида на предприятии в г. Череповце, а также их сбыт.

Далее в таблице представлены данные о результатах деятельности бизнес-сегментов Группы по состоянию на и за год, закончившийся 31 декабря 2016 года:

млн руб.	ФОСФОР-СОДЕРЖАЩАЯ ПРОДУКЦИЯ	АЗОТО-СОДЕРЖАЩАЯ ПРОДУКЦИЯ	ПРОЧИЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ИТОГО
Выручка и рентабельность сегмента	168 136	18 829	777	187 742
Выручка сегмента от продаж внешним покупателям, из которых:				
на внешнем рынке	110 458	14 264	-	124 722
на внутреннем рынке	57 678	4 565	777	63 020
Себестоимость реализованной продукции	(74 667)	(11 025)	(699)	(86 391)
Валовая прибыль сегментов	93 469	7 804	78	101 351
Отдельные статьи прибыли или убытка				
Начисленная амортизация	(8 095)	(2 328)	(344)	(10 767)
Всего внеоборотных активов сегментов	91 880	60 240	3 758	155 878
Поступления внеоборотных активов	23 791	20 967	533	45 291

Существует ряд активов и статей выручки и расходов, которые не отнесены ни к какому конкретному сегменту, в связи с чем отражены в колонке «Прочие виды деятельности». Ни один из этих видов деятельности не удовлетворял количественному порогу для квалификации их в качестве отчетных сегментов.

Информация о финансовых результатах деятельности каждого сегмента представлена далее. Оценка результатов проводится на основе анализа валовой прибыли сегментов, отраженной во внутренних отчетах, которые представляются для изучения Генеральному директору Группы.

Далее в таблице представлены данные о результатах деятельности бизнес-сегментов Группы по состоянию на и за год, закончившийся 31 декабря 2015 года:

млн руб.	ФОСФОР-СОДЕРЖАЩАЯ ПРОДУКЦИЯ	АЗОТО-СОДЕРЖАЩАЯ ПРОДУКЦИЯ	ПРОЧИЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ИТОГО
Выручка и рентабельность сегмента	167 430	21 574	728	189 732
Выручка сегмента от продаж внешним покупателям, из которых:				
на внешнем рынке	120 873	17 984	-	138 857
на внутреннем рынке	46 557	3 590	728	50 875
Обороты между сегментами	-	-	-	-
Себестоимость реализованной продукции	(70 344)	(12 063)	(657)	(83 064)
Валовая прибыль сегментов	97 086	9 511	71	106 668
Отдельные статьи прибыли или убытка				
Начисленная амортизация	(7 022)	(1 890)	(221)	(9 133)
Всего внеоборотных активов сегментов	76 090	41 992	3 436	121 518
Поступления внеоборотных активов	17 913	25 025	1 255	44 193

Анализ экспортной выручки по географическим регионам

млн руб.	2016	2015
Европа	46 738	47 303
Северная и Южная Америка	32 992	44 430
СНГ	15 883	10 740
Азия	12 462	5 724
Индия	10 280	18 185
Африка	6 367	12 475
	124 722	138 857

6. Выручка

млн руб.	2016	2015
Продажа минеральных удобрений	146 369	154 312
Продажа апатитового концентрата	26 037	19 155
Продажа триполифосфата натрия	4 839	5 803
Продажа нефелинового концентрата	825	737
Продажа аммиака	75	115
Прочая выручка	9 597	9 610
	187 742	189 732

7. Расходы на персонал

млн руб.	2016	2015
Себестоимость реализованной продукции	(10 784)	(10 155)
Административные расходы	(7 882)	(6 784)
Коммерческие расходы	(511)	(373)
	(19 177)	(17 312)



8. Себестоимость реализованной продукции

	2016	2015
Материалы и услуги	(25 746)	(22 905)
Заработная плата и отчисления в социальные фонды	(10 784)	(10 155)
Амортизация	(9 377)	(8 057)
Природный газ	(8 084)	(7 484)
Хлорид калия	(7 104)	(7 559)
Сера и серная кислота	(6 065)	(8 385)
Аммиак	(5 801)	(8 190)
Электроэнергия	(4 462)	(3 927)
Минеральные удобрения и прочая продукция для перепродажи	(4 254)	(4 091)
Сульфат аммония	(2 547)	(2 176)
Топливо	(2 299)	(2 865)
Теплоэнергия	(676)	(718)
Прочие	(42)	(23)
Изменение величины запасов незавершенного производства и готовой продукции	850	3 471
	(86 391)	(83 064)

9. Административные расходы

	2016	2015
Заработная плата и отчисления в социальные фонды	(7 882)	(6 784)
Профессиональные услуги	(1 555)	(2 003)
Амортизация	(798)	(606)
Прочие	(3 656)	(2 791)
	(13 891)	(12 184)

10. Коммерческие расходы

	2016	2015
Фрахт, портовые и стивидорные расходы	(9 358)	(9 185)
Тариф РЖД и вознаграждение операторов	(8 169)	(6 099)
Материалы и услуги	(2 499)	(1 624)
Амортизация	(592)	(470)
Заработная плата и отчисления в социальные фонды	(511)	(373)
	(21 129)	(17 751)

11. Прочие расходы, нетто

	2016	2015
Социальные расходы	(2 081)	(1 821)
Убыток от выбытия основных средств	(614)	(915)
(Увеличение)/уменьшение резерва под устаревание запасов	(151)	161
Увеличение резерва по сомнительным долгам	(85)	(41)
Штрафы и пени полученные	268	956
Прочие доходы, нетто	191	252
	(2 472)	(1 408)

12. Финансовые доходы и расходы

	2016	2015
Процентный доход	479	933
Прибыль от операций с производными финансовыми инструментами	210	-
Амортизация дисконта по финансовым активам	95	128
Прочие финансовые доходы	125	161
Финансовые доходы	909	1 222
Процентный расход	(4 365)	(5 198)
Убыток от операций с производными финансовыми инструментами	-	(310)
Банковское обслуживание	(315)	(277)
Прочие финансовые расходы	(2)	(308)
Финансовые расходы	(4 682)	(6 093)
ФИНАНСОВЫЕ РАСХОДЫ, НЕТТО	(3 773)	(4 871)

13. Расход по налогу на прибыль

	2016	2015
Начисление текущего налога	(13 311)	(9 879)
Возникновение и восстановление временных разниц, включая изменение непризнанных налоговых активов	(1 730)	92
	(15 041)	(9 787)

Расчет эффективной ставки налога на прибыль:

	2016	%	2015	%
Прибыль до налогообложения	74 927	100	46 223	100
Налог на прибыль, рассчитанный по действующей ставке	(14 985)	(20)	(9 245)	(20)
Сторно налога на прибыль с доходов в виде внутригрупповых дивидендов	-	-	399	1
Корректировка налога за прошлые периоды	76	-	(250)	(1)
Непризнанное налоговое обязательство/(актив) по доле в прибыли/(убытке) ассоциированных предприятий	28	-	(12)	-
Расходы, не уменьшающие налогооблагаемую базу	(697)	(1)	(638)	(1)
Изменение величины непризнанных отложенных налоговых активов	(15)	-	-	-
Влияние налоговых ставок в иностранных юрисдикциях	28	-	(41)	-
Снижение налоговой ставки	524	1	-	-
	(15 041)	(20)	(9 787)	(21)

14. Основные средства

млн руб.

ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ					
	Земля и здания	Машины и оборудо-вание	Производ-ственный и хозяйст-венный инвентарь	Незавершенное строительство	Итого
На 1 января 2015 года	25 663	67 061	5 373	31 212	129 309
Поступление	10	741	1 544	41 898	44 193
Консолидация Группы Фосинт	-	747	-	-	747
Перемещение	5 392	8 574	-	(13 966)	-
Выбытие	(244)	(2 411)	(168)	(644)	(3 467)
На 1 января 2016 года	30 821	74 712	6 749	58 500	170 782
Поступление	-	248	1 696	43 347	45 291
Перемещение	14 674	10 441	-	(25 115)	-
Выбытие	(616)	(1 232)	(148)	(409)	(2 405)
На 31 декабря 2016 года	44 879	84 169	8 297	76 323	213 668
НАКОПЛЕННАЯ АМОРТИЗАЦИЯ					
	Земля и здания	Машины и оборудо-вание	Производ-ственный и хозяйст-венный инвентарь	Незавершенное строительство	Итого
На 1 января 2015 года	(6 564)	(33 044)	(3 615)	-	(43 223)
Начисленная амортизация	(1 434)	(6 778)	(777)	-	(8 989)
Выбытие	75	2 162	145	-	2 382
На 1 января 2016 года	(7 923)	(37 660)	(4 247)	-	(49 830)
Начисленная амортизация	(1 983)	(7 669)	(1 027)	-	(10 679)
Выбытие	269	1 157	128	-	1 554
На 31 декабря 2016 года	(9 637)	(44 172)	(5 146)	-	(58 955)
Остаточная стоимость на 1 января 2015 года	19 099	34 017	1 758	31 212	86 086
Остаточная стоимость на 1 января 2016 года	22 898	37 052	2 502	58 500	120 952
Остаточная стоимость на 31 декабря 2016 года	35 242	39 997	3 151	76 323	154 713

По состоянию на 31 декабря 2016 года в состав баланса по статье незавершенное строительство входят накоплен-ные затраты на строительство агрегата аммиака на общую сумму в 34 222 млн руб. и агрегата карбамида на общую сумму в 11 925 млн руб. в Череповце,

а также расходы на проходку горных выработок на общую сумму 6 113 млн руб., расходы на развитие Расвумчоррского рудника на общую сумму в 4 163 млн руб. и на строительство апатит-нефелиновой обогатительной фабрики на общую сумму 3 853 млн руб. в Кировске.

(а) Операции лизинга

Группа арендует машины и оборудование балансовой стоимостью 5 778 млн руб. (на 31 декабря 2015 года: 6 008 млн руб.) на основании договоров финансовой аренды (лизинга), см. примечание 26(а).

15. Инвестиции в ассоциированные предприятия

млн руб.

Движение инвестиций в ассоциированные предприятия представлено ниже:

	2016	2015
Остаток на 1 января	810	12 975
Доля в прибыли/(убытке) за период	140	(59)
Дивиденды, полученные от ассоциированных предприятий	(47)	-
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте	(87)	1 941
Консолидация Фосинт Лимитед	-	(14 047)
Остаток на 31 декабря	816	810

Балансовая стоимость инвестиций Группы в ассоциированные предприятия составила:

	31 ДЕКАБРЯ 2016	31 ДЕКАБРЯ 2015
АО «Хибинская тепловая компания»	386	400
ООО «ФосАгро-Украина»	312	245
АО «Гипроруда»	69	116
ОАО «Солигаличский известковый комбинат»	49	49
	816	810

Далее представлены финансовые показатели ассоциированных предприятий:

2016 год	Итого активы	Итого обязательства	Чистые активы	Выручка	Чистый (убыток)/прибыль
АО «Хибинская тепловая компания»	2 376	(1 655)	721	699	(29)
ООО «ФосАгро-Украина»	2 247	(1 465)	782	9 496	386
АО «Гипроруда»	326	(201)	125	102	(16)
ОАО «Солигаличский известковый комбинат»	299	(81)	218	483	43
	5 248	(3 402)	1 846	10 780	384
2015 год	Итого активы	Итого обязательства	Чистые активы	Выручка	Чистый (убыток)/прибыль
АО «Хибинская тепловая компания»	2 550	(1 800)	750	545	(77)
ООО «ФосАгро-Украина»	1 398	(780)	618	5 959	416
АО «Гипроруда»	884	(407)	477	130	103
ОАО «Солигаличский известковый комбинат»	242	(49)	193	555	10
	5 074	(3 036)	2 038	7 189	452



16. Отложенные налоговые активы и обязательства

(а) Признанные отложенные налоговые активы и обязательства

Признанные налоговые активы и обязательства относятся к следующим статьям:

	2016 ГОД, млн руб.			2015 ГОД, млн руб.		
	Активы	Обязательства	Нетто	Активы	Обязательства	Нетто
Основные средства	27	(5 688)	(5 661)	7	(5 235)	(5 228)
Прочие внеоборотные активы	17	(31)	(14)	85	(19)	66
Оборотные активы	822	(488)	334	958	(405)	553
Обязательства	1 238	(33)	1 205	1 566	(10)	1 556
Накопленные налоговые убытки	4 682	-	4 682	5 298	-	5 298
Непризнанные отложенные налоговые активы	(36)	-	(36)	(21)	-	(21)
Налоговые активы/(обязательства)	6 750	(6 240)	510	7 893	(5 669)	2 224
Зачет по налогу	(1 640)	1 640	-	(1 992)	1 992	-
Налоговые активы/ (обязательства), нетто	5 110	(4 600)	510	5 901	(3 677)	2 224

Отложенные налоговые активы, признанные по накопленным налоговым убыткам, относятся к российским компаниям Группы. В соответствии с последними изменениями налогового законодательства в Российской Федерации, начиная с 1 января 2017 года, сумма накопленных налоговых убытков, по состоянию на 31 декабря 2016 года, может быть перенесена на будущее без ограничения срока их утилизации.

Руководство разработало стратегию по использованию вышеприведенного налогового убытка. При оценке возмещения налоговых убытков Руководство принимает во внимание прогноз относительно будущих налогооблагаемых доходов (далее «прогноз») Компании и налоговую позицию Группы. Прогноз пересматривается по состоянию на каждую отчетную дату с целью подтверждения того, что соответствующий налоговый доход будет получен. Ожидается, что будущая налогооблагаемая прибыль будет сгенерирована благодаря превышению величины процентных доходов от займов, выдаваемых Компанией дочерним предприятиям Группы, над вели-

чиной процентных расходов по кредитам и займам, полученным или ожидаемых к получению Компанией. При разработке прогноза Руководство проанализировало показатели прибыльности и способности выплачивать дивиденды дочерних предприятий Группы, а также рассмотрело ожидаемые процентные ставки по займам, ожидаемым к выдаче или получению Компанией, и ожидаемые курсы иностранных валют.

По состоянию на 31 декабря 2016 года не было признано отложенное налоговое обязательство по налогооблагаемым временным разницам, составившим 29 869 млн руб. (на 31 декабря 2015 года: отложенное налоговое обязательство по вычитаемым временным разницам, составившим 29 090 млн руб.), либо поскольку Материнская компания имеет возможность контролировать сроки восстановления данных временных разниц и существует высокая вероятность того, что эти разницы не будут восстановлены в обозримом будущем, либо по причине нулевой ставки применимого налога.

(b) Изменение величины временных разниц в течение года

	2016 ГОД, млн руб.			
	31 декабря 2016	Отражено в прибыли или убытке	Отражено в прочем совокупном доходе	1 января 2016
Основные средства	(5 661)	(433)	-	(5 228)
Прочие внеоборотные активы	(14)	(80)	-	66
Оборотные активы	334	(219)	-	553
Обязательства	1 205	(367)	16	1 556
Накопленные налоговые убытки	4 682	(616)	-	5 298
Непризнанные отложенные налоговые активы	(36)	(15)	-	(21)
Налоговые активы/(обязательства), нетто	510	(1 730)	16	2 224

	2015 ГОД, млн руб.			
	31 декабря 2015	Отражено в прибыли или убытке	Отражено в прочем совокупном доходе	1 января 2015
Основные средства	(5 228)	25	-	(5 253)
Прочие внеоборотные активы	66	151	-	(85)
Оборотные активы	553	26	-	527
Обязательства	1 556	(63)	1	1 618
Накопленные налоговые убытки	5 298	(51)	-	5 349
Непризнанные отложенные налоговые активы	(21)	4	-	(25)
Налоговые активы, нетто	2 224	92	1	2 131

17. Прочие внеоборотные активы

млн руб.

	31 ДЕКАБРЯ 2016	31 ДЕКАБРЯ 2015
Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, отраженные по себестоимости	595	596
Займы выданные связанным сторонам, учитываемые по амортизированной стоимости	330	862
Займы выданные третьим лицам, учитываемые по амортизированной стоимости	266	248
Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, учитываемые по справедливой стоимости	138	81
Займы выданные сотрудникам, учитываемые по амортизированной стоимости	103	133
Займы выданные ассоциированным предприятиям, учитываемые по амортизированной стоимости	40	-
Дебиторская задолженность по операциям финансовой аренды	-	13
Прочая долгосрочная дебиторская задолженность	754	889
	2 226	2 822

18. Прочие краткосрочные инвестиции

млн руб.

	31 ДЕКАБРЯ 2016	31 ДЕКАБРЯ 2015
Инвестиции в долговые ценные бумаги, учитываемые по амортизированной стоимости	4 656	5 671
Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, учитываемые по справедливой стоимости	424	1 636
Займы выданные связанным сторонам, учитываемые по амортизированной стоимости	218	-
Займы выданные третьим лицам, учитываемые по амортизированной стоимости	162	183
Займы выданные сотрудникам, учитываемые по амортизированной стоимости	115	114
Проценты к получению	35	27
Займы выданные ассоциированным предприятиям, учитываемые по амортизированной стоимости	-	68
Резерв по сомнительным долгам	(2 328)	(2 797)
	3 282	4 902

По состоянию на 31 декабря 2016 года и на 31 декабря 2015 года Группа владела долговыми ценными бумагами компаний, аффилированных с банком, проходившим с конца 2014 года процедуру финансового оздоровления под контролем Агентства по страхованию вкладов, завершившуюся

в июне 2015 года. В связи с неопределенностью ситуации, связанной с поданными в суд взаимными исками со стороны Группы и банка, Группа начислила резерв в размере 50% от номинальной стоимости данных ценных бумаг на сумму 2 328 млн руб. (31 декабря 2015 года: 2 797 млн руб.).

19. Запасы

млн руб.

	31 ДЕКАБРЯ 2016	31 ДЕКАБРЯ 2015
Материалы и запасные части	7 586	6 561
Готовая продукция:		
Минеральные удобрения	8 274	7 664
Апатитовый концентрат	219	299
Незавершенное производство:		
Апатит-нефелиновая руда	1 329	790
Минеральные удобрения и прочая продукция	1 296	1 643
Прочие товары для перепродажи	173	45
Минеральные удобрения для перепродажи, приобретенные у третьих лиц	1 238	842
Резерв под устаревание запасов	(181)	(30)
	19 934	17 814

20. Торговая и прочая дебиторская задолженность

млн руб.

	31 ДЕКАБРЯ 2016	31 ДЕКАБРЯ 2015
Торговая дебиторская задолженность	12 770	11 368
Налоги к возмещению	11 932	9 429
Авансы выданные	4 693	4 462
Прочая дебиторская задолженность	513	582
Расходы будущих периодов	229	164
Дебиторская задолженность персонала	36	21
Дебиторская задолженность по финансовому лизингу	-	12
Резерв по сомнительным долгам	(499)	(527)
	29 674	25 511

Изменения в сумме резерва по сомнительным долгам представлено ниже:

	2016	2015
Остаток на 1 января	(527)	(534)
Курсовые разницы от пересчета операций в иностранной валюте	67	(91)
Сворачивание резерва и дебиторской задолженности	46	139
Увеличение резерва по сомнительным долгам	(85)	(41)
Остаток на 31 декабря	(499)	(527)

Информация о просроченных суммах торговой дебиторской задолженности приведена в примечании 28(с).



21. Денежные средства и их эквиваленты

	31 ДЕКАБРЯ 2016	31 ДЕКАБРЯ 2015
Денежные средства на банковских счетах	4 860	18 900
Депозиты до востребования	2 395	10 441
Денежные средства в кассе	6	6
	7 261	29 347

22. Капитал

(а) Акционерный капитал

КОЛИЧЕСТВО АКЦИЙ, ЕСЛИ НЕ УКАЗАНО ИНОЕ	ОБЫКНОВЕННЫЕ АКЦИИ
Количество выпущенных и размещенных акций на 31 декабря 2016 года номинальной стоимостью 2,5 руб. за акцию	129 500 000
Дополнительно объявлено акций на 31 декабря 2016 года номинальной стоимостью 2,5 руб. за акцию	994 977 080
Количество выпущенных и размещенных акций на 31 декабря 2015 года номинальной стоимостью 2,5 руб. за акцию	129 500 000
Дополнительно объявлено акций на 31 декабря 2015 года номинальной стоимостью 2,5 руб. за акцию	994 977 080

(b) Дивидендная политика

Компания планирует в будущем выплату дивидендов в размере 30-50% от рассчитанной в соответствии с требованиями МСФО консолидированной прибыли, причитающейся собственникам ПАО «ФосАгро», скорректированной на нереализованные положительные/(отрицательные) курсовые разницы.

Рекомендованная Советом директоров выплата дивидендов (в том числе сроки и точная сумма к выплате) подлежит согласованию на Общем собрании акционеров и зависит от различных факторов, в том числе от потребности в наличных денежных средствах, финансового положения Компании и других существенных факторов, учитываемых Советом директоров при формировании рекомендаций по дивидендам для Общего собрания акционеров.

(с) Дивиденды

Согласно законодательству Российской Федерации сумма средств Компании к распределению ограничивается суммой остатка накопленной нераспределенной прибыли, отраженной в обязательной финансовой отчетности Компании, подготовленной в соответствии с российскими правилами бухгалтерского учета. По состоянию на 31 декабря 2016 года накопленная нераспределенная прибыль Материнской компании составила 37 046 млн руб. (на 31 декабря 2015 года: 31 857 млн руб.).

СУММА ДИВИДЕНДОВ, УТВЕРЖДЕННЫХ В ОТЧЕТНОМ ПЕРИОДЕ

Рекомендованные Советом директоров	Утвержденные собранием акционеров	Сумма на одну обыкновенную акцию руб.	Размер дивидендов млн руб.
Ноябрь 2015	Январь 2016	63	8 159
Март 2016	Май 2016	57	7 382
Май 2016	Июль 2016	63	8 159
Август 2016	Октябрь 2016	33	4 274
			27 974

СУММА ДИВИДЕНДОВ, УТВЕРЖДЕННЫХ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

Рекомендованные Советом директоров	Утвержденные собранием акционеров	Сумма на одну обыкновенную акцию руб.	Размер дивидендов млн руб.
Ноябрь 2016	Январь 2017	39	5 051
Март 2017	Подлежат утверждению в мае 2017 года	30	3 885
			8 936

	2016	2015
Средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении	129 500 000	129 500 000
Чистая прибыль, причитающаяся собственникам Компании (млн руб.)	59 884	36 442
Базовая и разводненная прибыль на акцию (руб.)	462	281

23. Прибыль на акцию

Базовая прибыль на акцию рассчитывается исходя из средневзвешенного количества акций, находящихся в обращении. Поскольку эффект разводнения отсутствует, разводненная прибыль на акцию равна величине базовой прибыли.

24. Кредиты и займы

В данном примечании приводится информация о договорных условиях предоставления Группе кредитов и займов. Более подробно об операциях финансовой

аренды см. примечание 26(а). Информация о подверженности Группы валютному риску, процентному риску и риску ликвидности содержится в примечании 28.

КРАТКОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ				
	Процентная ставка	Год погашения	31 декабря 2016	31 декабря 2015
Необеспеченные кредиты и займы:				
в рублях	5,75%-12,95%		3 000	6 500
в Евро	0,21%		1 861	-
в долларах США	1м ЛИБОР+1,18%-3,35%		4 221	11 783
в долларах США	3м ЛИБОР+3,0%		-	3 644
в долларах США	6м ЛИБОР+1,05%		1 336	-
Необеспеченные аккредитивы, выданные банками:				
в Евро	3м ЕВРИБОР+1,10%		952	-
в Евро	6м ЕВРИБОР+1,10%-1,15%		-	317
в Евро	12м ЕВРИБОР+1,10%-1,15%		326	2 982
Необеспеченные займы от связанных сторон:				
в рублях	9,00%-17,00%		-	29
Необеспеченные займы от прочих компаний:				
в рублях	12,00%		9	-
в долларах США	1м ЛИБОР+1,50%		-	438
Обязательства по финансовой аренде:				
в долларах США	1,17%-14,77% <sup>1</sup>		1 680	2 351
Проценты к уплате:				
в рублях			9	3
в долларах США			743	900
			14 137	28 947

ДОЛГОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ

млн руб.

	Процентная ставка	Год погашения	31 декабря 2016	31 декабря 2015
Необеспеченные кредиты и займы:				
в рублях	11,50%-12,65%	2020-2021	4 000	3 000
в Евро	6м ЕВРИБОР+2,15%	2027	3 031	-
в долларах США	1м ЛИБОР+1,18%-3,35%	2018-2020	21 028	38 506
в долларах США	3м ЛИБОР+2,85%	2020	15 021	-
в долларах США	6м ЛИБОР+1,05%	2021	7 967	8 700
в долларах США	4,17%	2027	13 955	13 051
Необеспеченные аккредитивы, выданные банками:				
в Евро	6м ЕВРИБОР +1,10%-1,18%	2019	485	185
в Евро	12м ЕВРИБОР +1,10%-1,15%	2017	-	1 329
в Евро	1,79%	2019	-	104
Необеспеченные займы от прочих компаний:				
в долларах США	12м ЛИБОР+1,25%	2018	614	742
Еврооблигации:				
в долларах США	4,204% <sup>2</sup>	2018	30 308	36 400
Обязательства по финансовой аренде:				
в долларах США	3,8%-12,55% <sup>1</sup>	2018-2021	1 830	3 548
			98 239	105 565
			112 376	134 512

<sup>1</sup> Процентная ставка по договорам финансовой аренды состоит из процентной ставки и вознаграждения лизингодателя, страхования имущества и налога на имущество (для договоров финансового лизинга, заключенных с начала 2013 года, налог на имущество исключается из расчетной процентной ставки).

<sup>2</sup> В феврале 2013 года SPV Компании выпустил пятилетние Еврооблигации на сумму 500 млн долларов США, котирующиеся на Ирландской фондовой бирже, с купонным доходом 4,204%, справедливая стоимость которых на отчетную дату составляет 31 337 млн руб. (31 декабря 2015 года: 36 405 млн руб.).



25. Обязательства по планам с установленными выплатами

	31 ДЕКАБРЯ 2016 млн руб	31 ДЕКАБРЯ 2015 млн руб
Долгосрочные обязательства по выплате пенсий	535	345
Обязательства по выплате единовременных вознаграждений в связи с окончанием трудовой деятельности	232	79
	767	424

На трех дочерних предприятиях Группы, а именно, в АО «Апатит», АО «ФосАгро-Череповец» и АО «Метакхим», действуют пенсионные планы с установленными выплатами. Планами предусматривается выплата фиксированной ежемесячной пенсии всем вышедшим на пенсию работникам, имеющим определенную выслугу лет на данном предприятии. Размер пенсии возрастает по мере увеличения стажа, пенсия выплачивается пожизненно. В дополнение к пенсионному плану в АО «Апатит»

существует план выплаты единовременных вознаграждений в установленном размере по окончании трудовой деятельности. Планом предусматривается выплата работникам, имеющим определенную выслугу лет в АО «Апатит», единовременного пособия в связи с окончанием их трудовой деятельности. Все планы с установленными выплатами не обеспечены. Обязательства по планам с установленными выплатами составили:

	МЛН РУБ.
Обязательства по планам с установленными выплатами на 1 января 2015 года	453
Вознаграждения выплаченные	(99)
Стоимость услуг текущего периода и расход по процентам	72
Стоимость услуг прошлых периодов	(7)
Актуарные прибыли, признанные в прочем совокупном доходе <sup>3</sup>	5
Обязательства по планам с установленными выплатами на 1 января 2016 года	424
Вознаграждения выплаченные	(73)
Стоимость услуг текущего периода и расход по процентам	57
Стоимость услуг прошлых периодов	275
Актуарные убытки, признанные в прочем совокупном доходе	84
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ПЛАНАМ С УСТАНОВЛЕННЫМИ ВЫПЛАТАМИ НА 31 ДЕКАБРЯ 2016 ГОДА	767

При оценке обязательств по планам с установленными выплатами использовались следующие основные актуарные допущения:

	31 ДЕКАБРЯ 2016	31 ДЕКАБРЯ 2015
Ставка дисконтирования	8,5%	9,6%
Увеличение размера пенсий в будущих периодах	4,5%	5,4%

<sup>3</sup> Включая доход по отложенному налогу в сумме 16 млн руб. (в 2015 году расход по отложенному налогу у в сумме 1 млн руб.), признанный в составе прочего совокупного дохода, см. примечание 16(b)

26. Операции аренды

млн руб.

(а) Финансовая аренда (лизинг)

Дочернее предприятие Группы ООО «ФосАгро-Транс» заключило несколько договоров аренды железнодорожных вагонов в количестве 2 750 штук. Другие дочерние компании Группы также заключили договоры аренды в 2014 и 2015 годах. По окончании срока действия договоров аренды право собственности на арендованные активы переходит к арендатору.

2016 ГОД

	Минимальные арендные платежи	Сумма начисляемых процентов	Основной долг
Менее 1 года	1 900	220	1 680
От 1 года до 5 лет	1 994	164	1 830
	3 894	384	3 510

2015 ГОД

	Минимальные арендные платежи	Сумма начисляемых процентов	Основной долг
Менее 1 года	2 760	409	2 351
От 1 года до 5 лет	3 857	441	3 416
Свыше 5 лет	135	3	132
	6 752	853	5 899

(b) Операционная аренда

В 2015-2016 годах дочернее предприятие Группы ООО «ФосАгро-Транс» заключило несколько договоров аренды железнодорожных вагонов на условиях операционной аренды. Арендные платежи за 2016 год, отраженные в составе себестоимости реализованной продукции, составили 240 млн руб. (в 2015 году: 278 млн руб.)

Платежи по нерасторжимым договорам операционной аренды составляют:

	31 ДЕКАБРЯ 2016	31 ДЕКАБРЯ 2015
Менее 1 года	208	62
От 1 года до 5 лет	244	168
	452	230

27. Торговая и прочая кредиторская задолженность

	31 ДЕКАБРЯ 2016	31 ДЕКАБРЯ 2015
Кредиторская задолженность по расчетам за основные средства	6 060	3 282
Торговая кредиторская задолженность	5 574	4 763
Авансы полученные	5 203	3 901
Налоги к уплате	3 409	2 617
Начисленные расходы	1 231	1 394
Кредиторская задолженность по расчетам с персоналом	1 167	873
Прочая кредиторская задолженность	159	181
	22 803	17 011

28. Управление финансовыми рисками

(а) Общий обзор

В ходе обычной операционной деятельности Группа подвержена рыночному, кредитному рискам и риску ликвидности.

В данном примечании содержится информация о подверженности Группы каждому из указанных рисков, рассматриваются цели, политика и порядок оценки и управления рисками, а также система управления капиталом Группы. Более подробные количественные данные раскрываются в соответствующих разделах настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Общую ответственность за создание системы управления рисками Группы и контроль за ее эффективностью несет Совет директоров. Политика управления рисками Группы проводится в целях выявления и анализа рисков, связанных с деятельностью Группы, определения соответствующих лимитов риска и средств контроля, а также осуществления контроля за уровнем риска и соблюдением установленных

лимитов. Политика и система управления рисками регулярно анализируются с учетом изменения рыночных условий и содержания деятельности Группы.

(b) Рыночный риск

Рыночный риск заключается в том, что колебания рыночной конъюнктуры, в частности, изменение валютных курсов, процентных ставок или цен на акции, могут повлиять на прибыль Группы или стоимость имеющихся у нее финансовых инструментов. Управление рыночным риском осуществляется с целью удержать его на приемлемом уровне, одновременно оптимизируя получаемую от него выгоду.

Валютный риск

Группа подвержена влиянию валютного риска в отношении операций по реализации, закупкам и привлечению заемных средств, которые выражены в валюте, отличной от функциональной валюты соответствующих предприятий Группы. Валютный риск возникает в основном по операциям в долларах США и Евро.

В части монетарных активов и обязательств, выраженных в иностранной валюте, Группа принимает все меры к тому, чтобы соответствующая чистая позиция под риском не превышала допустимого уровня, для чего при необходимости осуществляет сделки купли-продажи иностранной валюты по спот-курсу с целью устранения временного дисбаланса.

Периодически Группа использует производные финансовые инструменты с целью управления валютным риском. С целью снижения влияния валютного риска Группа придерживается подхода хеджирования, заключая договоры кредитования в тех же валютах, в которых заключено большинство договоров на реализацию продукции Группы.

У Группы имеются следующие финансовые активы и обязательства, выраженные в иностранной валюте:

31 ДЕКАБРЯ 2016		31 ДЕКАБРЯ 2015	
млн руб		млн руб	
в долларах США	в Евро	в долларах США	в Евро
<b>Внеоборотные активы</b>			
Долгосрочные инвестиции	330	-	862
<b>Оборотные активы</b>			
Дебиторская задолженность	1 517	4	1 403
Краткосрочные инвестиции	218	-	5
Денежные средства и их эквиваленты	2 033	2	298
<b>Долгосрочные обязательства</b>			
Долгосрочные кредиты и займы	(90 108)	(3 516)	(100 205)
<b>Краткосрочные обязательства</b>			
Кредиторская задолженность	(1 227)	(719)	(1 951)
Краткосрочные кредиты и займы	(7 944)	(3 139)	(18 588)
	<b>(95 181)</b>	<b>(7 370)</b>	<b>(110 936)</b>
			<b>(4 976)</b>

По оценкам руководства, с учетом уровня валютного риска Группы по состоянию на отчетную дату укрепление/(обесценение) рубля к доллару США и Евро на 10% привело бы к увеличению/(уменьшению) прибыли до налогообложения за 2016 год на 10 255 млн руб. (в 2015 году к увеличению/(уменьшению) прибыли на 11 591 млн руб.). При проведении анализа предполагалось, что все остальные переменные, в том числе процентные ставки, остаются неизменными. При анализе данных за 2015 год использовались такие же допущения.

Положительная курсовая разница, признанная в составе прибыли или убытка, в размере 16 962 млн руб. и отрицательная курсовая разница в размере 22 178 млн

руб. за сравнительный период явились следствием укрепления российского рубля относительно основных валют в течение отчетного периода и его ослабления в течение сравнительного периода.

Кроме того, чистые активы дочерних иностранных предприятий Группы, деноминированные в долларах США, по состоянию на отчетную дату составляют 12 454 млн руб. (31 декабря 2015 года: 14 655 млн руб.).

Процентный риск

Данный риск связан с изменением процентных ставок, которое может отрицательно сказаться на финансовых результатах Группы.

Руководство Группы не придерживается каких-либо установленных правил при определении соотношения между кредитами и займами по фиксированному и плавающим ставкам. Вместе с тем, на момент привлечения новых кредитов и займов руководство на основании своего суждения принимает решение о том, какая ставка — фиксированная или плавающая — будет наиболее выгодна для Группы на весь расчетный период до срока погашения задолженности.

Процентные финансовые активы и обязательства Группы были следующими:

млн руб	31 ДЕКАБРЯ 2016	31 ДЕКАБРЯ 2015
<b>Финансовые инструменты с фиксированной процентной ставкой</b>		
Долгосрочные займы выданные, учитываемые по амортизированной стоимости	369	381
Долгосрочные займы, выданные связанным сторонам, учитываемые по амортизированной стоимости	330	862
Инвестиции в долговые ценные бумаги, учитываемые по амортизированной стоимости, за вычетом резерва	2 328	2 874
Дебиторская задолженность по финансовой аренде	-	25
Краткосрочные депозиты	2 395	10 441
Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, учитываемые по справедливой стоимости	424	1 636
Краткосрочные займы, выданные связанным сторонам, учитываемые по амортизированной стоимости	218	-
Краткосрочные займы, выданные ассоциированным предприятиям, учитываемые по амортизированной стоимости	-	68
Прочие краткосрочные инвестиции, учитываемые по амортизированной стоимости	277	297
Долгосрочные кредиты и займы	(50 093)	(56 103)
Краткосрочные кредиты и займы	(6 550)	(8 880)
	<b>(50 302)</b>	<b>(48 399)</b>

<b>Финансовые инструменты с плавающей процентной ставкой</b>		
Долгосрочные кредиты и займы	(48 146)	(49 462)
Краткосрочные кредиты и займы	(6 835)	(19 164)
	<b>(54 981)</b>	<b>(68 626)</b>

На 31 декабря 2016 года увеличение/(уменьшение) ставки ЛИБОР/ЕВРИБОР на 1% привело бы к уменьшению/(увеличению) прибыли или убытка, а также капитала Группы на 550 млн руб. (на 31 декабря 2015 года: 686 млн руб.).



(с) Кредитный риск

Кредитный риск представляет собой риск финансовых убытков для Группы в случае несоблюдения договорных обязательств со стороны ее покупателей и заказчиков или контрагентов по финансовым инструментам; в основном кредитный риск связан с дебиторской задолженностью покупателей и заказчиков, займами выданными связанным сторонам, кратко-срочными и долгосрочными финансовыми активами, а также денежными средствами и их эквивалентами.

Торговая и прочая дебиторская задолженность

Подверженность Группы кредитному риску в основном зависит от индивидуальных особенностей каждого покупателя и заказчика. Общие характеристики клиентской базы Группы, а также риск дефолта в тех отраслях экономики и странах, в которых они ведут свою деятельность, оказывают относительно небольшое влияние на уровень кредитного риска.

Руководство проводит кредитную политику, в соответствии с которой каждый новый покупатель или заказчик проходит отдельную проверку на предмет кредитоспособности, прежде чем ему предлагают-

ся стандартные условия оплаты и поставки, действующие в Группе. В ходе проверки руководство по возможности использует рейтинги независимых аналитиков, а в некоторых случаях запрашивает справки у банков. Для каждого покупателя или заказчика устанавливается индивидуальный лимит непогашенной дебиторской задолженности, величина которого пересматривается раз в квартал. Покупатели и заказчики, не соответствующие принятым в Группе критериям платежеспособности, могут вести хозяйственные операции с Группой только на условиях предоплаты.

Большинство покупателей и заказчиков ведут хозяйственные операции с Группой на протяжении нескольких лет, убытки у Группы на протяжении этих лет возникали редко. При осуществлении контроля за кредитным риском покупателя и заказчика подразделяются на группы в зависимости от их кредитных характеристик. Торговая и прочая дебиторская задолженность Группы преимущественно возникает по операциям с оптовыми покупателями и заказчиками.

Группа не требует предоставления обеспечения по торговой и прочей дебиторской задолженности, за исключением тех новых

покупателей и заказчиков, с которыми она работает на условиях предоплаты, либо при условии предоставления приемлемой банковской гарантии или аккредитива.

Группой начисляется резерв под обеспечение, величина которого определяется исходя из предполагаемой суммы убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности и инвестициям. Основными компонентами резерва являются компонент индивидуальных убытков, который относится к активам, существенным по отдельности, и компонент совокупных убытков, сформированный для групп аналогичных активов, убытки по которым уже понесены, но еще не идентифицированы по каждому активу в отдельности. Величина резерва по совокупным убыткам определяется на основании статистических данных о погашении задолженности по аналогичным финансовым активам за прошлые периоды.

В составе торговой и прочей дебиторской задолженности отражена торговая дебиторская задолженность со следующими сроками несвоевременности погашения по состоянию на отчетную дату:

	31 ДЕКАБРЯ 2016	31 ДЕКАБРЯ 2015
	млн руб.	млн руб.
Непросроченная	10 695	8 624
Просроченная от 0 до 90 дней	795	1 789
Просроченная от 91 до 180 дней	452	215
Просроченная от 181 до 365 дней	302	205
Просроченная более 1 года	526	535
	12 770	11 368

Краткосрочные и долгосрочные финансовые активы

Группа предоставляет займы связанным сторонам, имеющим высокую кредитоспособность. На основании предыдущего опыта руководство полагает, что кредитный риск в отношении займов, выданных связанным сторонам, не является существенным.

По состоянию на 31 декабря 2016 года и 31 декабря 2015 года в состав краткосрочных инвестиций Группы включены векселя компании, аффилированной с банком, проходившим с конца 2014 года процедуру финансового оздоровления под контролем Агентства по страхованию вкладов, завершившуюся в июне 2015 года. В связи с неопределенностью ситуации, связанной с поданными в суд взаимными исками со стороны Группы и банка, Группа начислила резерв в размере 50% от номинальной стоимости данных векселей на сумму 2 328 млн руб. (на 31 декабря 2015 года: 2 797 млн руб.).

Гарантии

Группа считает, что заключенные ею договоры финансовой гарантии, призванные гарантировать задолженность других сторон, представляют собой договоры страхования, и учитывает их как таковые. В соответствии с этим подходом Группа отражает договор гарантии как условное обязательство до тех пор, пока не станет вероятным, что от Группы потребуется выплата по соответствующей гарантии.

В соответствии с принятой политикой Группа предоставляет финансовые гарантии только дочерним предприятиям или связанным сторонам.

(d) Риск ликвидности

Риск ликвидности заключается в потенциальной неспособности Группы выполнить свои финансовые обязательства при наступлении сроков их исполнения. Целью управления риском ликвидности является поддержание уровня ликвидности, достаточного для своевременного исполнения обязательств Группы как в обычных условиях, так и в сложных финансовых ситуациях, без риска недопустимо высоких убытков или ущерба для репутации Группы.

Группа ведет постоянную работу, направленную на обеспечение достаточного объема денежных средств для погашения плановых операционных расходов в течение 30 дней, включая расходы по обслуживанию финансовых обязательств, однако такого рода работа ведется без учета потенциального влияния чрезвычайных обстоятельств, которые не поддаются точному прогнозированию (например, стихийных бедствий). Помимо этого, у Группы открыто несколько кредитных линий в ряде российских и международных банков.

В таблице ниже указаны предусмотренные договорами сроки погашения финансовых обязательств, включая процентные платежи, которые были конвертированы по курсу на отчетную дату, где применимо:

31 ДЕКАБРЯ 2016, млн руб.								
	Балансовая стоимость	Денежный поток в соответствии с договором	Менее 1 года	1-2 года	2-3 года	3-4 года	4-5 лет	Свыше 5 лет
Необеспеченные банковские кредиты	75 420	84 790	12 975	18 682	21 433	13 690	2 915	15 095
Необеспеченные кредиты от прочих компаний	623	668	43	625	-	-	-	-
Необеспеченные аккредитивы	1 763	1 782	1 288	5	489	-	-	-
Проценты к уплате	752	752	752	-	-	-	-	-
Обеспеченные обязательства по финансовой аренде	3 510	3 894	1 900	1 032	624	226	112	-
Еврооблигации	30 308	31 787	1 263	30 524	-	-	-	-
Торговая и прочая кредиторская задолженность	13 024	13 024	13 024	-	-	-	-	-
Финансовые гарантии, выданные по обязательствам связанных сторон	1 667	2 291	344	380	485	458	528	96
	127 067	138 988	31 589	51 248	23 031	14 374	3 555	15 191

31 ДЕКАБРЯ 2015, млн руб.								
	Балансовая стоимость	Денежный поток в соответствии с договором	Менее 1 года	1-2 года	2-3 года	3-4 года	4-5 лет	Свыше 5 лет
Необеспеченные банковские кредиты	85 184	95 401	25 480	24 053	16 459	10 333	4 601	14 475
Необеспеченные кредиты от прочих компаний	1 180	1 221	460	14	747	-	-	-
Необеспеченные кредиты от связанных сторон	29	34	34	-	-	-	-	-
Необеспеченные аккредитивы	4 917	4 980	3 351	1 522	2	105	-	-
Проценты к уплате	903	903	903	-	-	-	-	-
Обеспеченные обязательства по финансовой аренде	5 899	6 752	2 760	1 574	1 259	754	270	135
Еврооблигации	36 400	39 758	1 523	1 518	36 717	-	-	-
Торговая и прочая кредиторская задолженность	9 620	9 620	9 620	-	-	-	-	-
Финансовые гарантии, выданные по обязательствам связанных сторон	1 795	2 637	301	345	393	516	458	624
	145 927	161 306	44 432	29 026	55 577	11 708	5 329	15 234

### 30. Условные обязательства

#### (е) Управление капиталом

Совет директоров Группы проводит политику, направленную на поддержание стабильно высокого уровня капитала, позволяющего сохранять доверие инвесторов, кредиторов и участников рынка и обеспечивать устойчивое развитие бизнеса в будущем. Совет директоров держит под контролем уровень прибыли на инвестированный капитал и уровень дивидендов, выплачиваемых акционерам.

В отчетном периоде подход Совета директоров к управлению капиталом не претерпел никаких изменений.

Компания и ее дочерние предприятия являются объектами внешних регулятивных требований в отношении капитала, включая требования, установленные законодательством страны их нахождения, и банковскими соглашениями.

#### (f) Справедливая стоимость

Если не указано иное, Руководство компании полагает, что справедливая стоимость финансовых активов и обязательств Группы соответствует их балансовой стоимости.

### 29. Контрактные обязательства

Группой заключены договоры на приобретение машин и оборудования на сумму 16 609 млн руб. (31 декабря 2015 года: 35 854 млн руб.).

#### (а) Судебные разбирательства

У Группы имеются незначительные судебные разбирательства, как общего, так и налогового характера. По мнению руководства, данные разбирательства ни по отдельности, ни вместе не окажут существенного влияния на финансовое положение Группы.

#### (b) Условные налоговые обязательства

Налоговая система Российской Федерации продолжает развиваться и характеризуется частыми изменениями законодательных норм, официальных разъяснений и судебных решений, которые временами являются противоречивыми, что допускает их неоднозначное толкование различными налоговыми органами. Проверками и исследованиями в отношении правильности исчисления налогов занимаются несколько регулирующих органов, имеющих право налагать крупные штрафы и начислять пени. Правильность исчисления налогов в отчетном периоде может быть проверена в течение трех последующих календарных лет, однако при определенных обстоятельствах этот срок может быть увеличен. В последнее время практика в Российской Федерации такова, что налоговые органы занимают более жесткую позицию в части интерпретации и требований соблюдения налогового законодательства.

Данные обстоятельства могут привести к тому, что налоговые риски в Российской Федерации будут гораздо выше, чем в других странах. Руководство Группы, исходя из своего понимания применимого российского налогового законодательства, официальных разъяснений и судебных решений, считает, что налоговые обязательства отражены в адекватной сумме. Тем не менее, трактовка этих положений соответствующими органами может быть иной и, в случае если они смогут доказать

правомерность своей позиции, это может оказать значительное влияние на настоящую консолидированную финансовую отчетность.

#### (с) Условные обязательства в отношении охраны окружающей среды

Нормативно-правовая база охраны окружающей среды в Российской Федерации является относительно новой. Для нее характерны частые изменения природоохранного законодательства, а также публикация официальных заявлений регулирующих органов и вынесение судебных постановлений, которые во многих случаях содержат нечеткие, противоречивые формулировки и по-разному толкуются органами власти разного уровня.

Группа осуществляет свою деятельность в химической отрасли, которая подвержена существенным экологическим рискам. Предприятия Группы учитывают обязательства по охране окружающей среды в том периоде, в котором возникает высокая вероятность их исполнения и их величину можно оценить с достаточной степенью точности. Предприятия Группы выступают сторонами в различных судебных разбирательствах, инициированных российскими природоохранными органами. Основываясь на своей трактовке российского законодательства, официальных заявлениях регулирующих органов и вынесенных судебных постановлениях, руководство полагает, что необходимость в начислении резервов по природоохранным обязательствам отсутствует. Тем не менее, соответствующие регулирующие органы могут по-иному толковать положения действующего законодательства, что может оказать существенное влияние на данную консолидированную финансовую отчетность в том случае, если их толкование будет признано правомерным.



31. Операции со связанными сторонами

(а) Операции и остатки по расчетам с ассоциированными предприятиями  
(I) Операции с ассоциированными предприятиями

	2016	2015
	млн руб.	млн руб.
Реализация товаров и услуг	7 849	5 382
Процентные доходы	11	114
Доход в виде дивидендов	47	-
Приобретение товаров и услуг	(467)	(492)

(II) Остатки по расчетам с ассоциированными предприятиями

	31 ДЕКАБРЯ 2016	31 ДЕКАБРЯ 2015
	млн руб.	млн руб.
Дебиторская задолженность	968	595
Долгосрочные займы выданные, учитываемые по амортизированной стоимости	40	-
Краткосрочные займы выданные, учитываемые по амортизированной стоимости	-	68
Кредиторская задолженность	(30)	(22)

(III) Финансовые гарантии  
Финансовые гарантии, выданные Группой банкам по обязательствам ассоциированных предприятий, составляют 1 580 млн руб. (31 декабря 2015 года: 1 661 млн руб.).

(b) Операции и остатки по расчетам с прочими связанными сторонами  
(I) Операции с прочими связанными сторонами

	2016	2015
	млн руб.	млн руб.
Реализация товаров и услуг	1 238	965
Процентные доходы	48	36
Приобретение товаров и услуг	(1 359)	(919)

(II)Остатки по расчетам с прочими связанными сторонами

	31 ДЕКАБРЯ 2016	31 ДЕКАБРЯ 2015
	млн руб.	млн руб.
Долгосрочные займы выданные, учитываемые по амортизированной стоимости	330	862
Краткосрочные займы выданные, учитываемые по амортизированной стоимости	218	-
Дебиторская задолженность	2	5
Кредиторская задолженность	(115)	(358)
Краткосрочные займы полученные	-	(29)

(III) Финансовые гарантии  
Финансовые гарантии, выданные Группой банкам по обязательствам прочих связанных сторон, составляют 87 млн руб. (31 декабря 2015 года: 134 млн руб.).

Остатки и операции со связанными сторонами обычно не обеспечены и деноминированы в рублях.

(с) Вознаграждение старшего руководящего персонала  
Сумма вознаграждения, выплаченная Совету директоров и 13 старшим руководящим сотрудникам, составила 892 млн руб. (в 2015 году: 535 млн руб.).

32. Основные дочерние предприятия

Наименование	Страна регистрации	Эффективная доля участия на 31 декабря 2016 (округлено)	Эффективная доля участия на 31 декабря 2015 (округлено)
АО «Апатит» (включая Балаковский филиал)	Россия	100%	100%
АО «ФосАгро-Череповец»	Россия	100%	100%
АО «Метакхим»	Россия	100%	100%
ОАО «НИУИФ»	Россия	94%	94%
ООО «ФосАгро-Транс»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Регион»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Белгород»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Дон»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Кубань»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Курск»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Липецк»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Орел»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Ставрополь»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Волга»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-СевероЗапад»	Россия	100%	100%
ООО «ФосАгро-Тамбов»	Россия	100%	100%
ООО «Торговый дом «ФосАгро»	Россия	100%	100%
Phosint Trading Limited	Кипр	100%	100%
Phosagro Asia Pte Ltd	Сингапур	100%	100%
PhosAgro Trading SA	Швейцария	97,6%	97,6%
Phosint Limited	Кипр	95%	95%
PhosAgro Chartering SA	Швейцария	95%	95%
PhosAgro Baltic Sp.z o.o.	Польша	95%	-
PhosAgro Deutschland GmbH	Германия	95%	-
PhosAgro France SAS	Франция	95%	-

33. События после отчетной даты

В марте 2017 года Совет директоров рекомендовал выплатить дивиденды в размере 30 руб. на одну обыкновенную акцию. Общая сумма рекомендованных дивидендов составила 3 885 млн руб., см. примечание 22.

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

Акционерный капитал

Уставный капитал «ФосАгро» по состоянию на 31 декабря 2016 года составлял 323 750 000 руб., что соответствует 129 500 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 2,5 руб. за 1 акцию.

Фондовые биржи

Акции «ФосАгро» включены в раздел «Первый уровень» списка ценных бумаг, допущенных к торгам в ЗАО «ФБ ММББ». Торговый код — PHOR, международный код идентификации ценных бумаг — ISIN RU000A0JRK78. Глобальные депозитарные расписки (одна акция соответствует трем депозитарным распискам) обращаются на основной площадке Лондонской фондовой биржи с торговым кодом PHOR.

Идентификационные номера для ГДР, выпущенных по «правилу S»

Код CUSIP: 71922G209  
ISIN: US71922G2093  
Единый код: 065008939  
SEDOL: 0B62QRP1  
RIC: PHOSq.L

Идентификационные номера для ГДР, выпущенных по «правилу 144»

Код CUSIP: 71922G100  
ISIN: US71922G1004  
Единый код: 065008939  
SEDOL: 0B5N6Z48  
RIC: GBB5N6Z48.L  
Депозитарием программы депозитарных расписок «ФосАгро» является Citigroup Global Markets Deutschland AG.

СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА ПАО «ФОСАГРО» ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2016 ГОДА

Наименование акционера	Количество принадлежащих акций (штук)	Доля от всех размещенных акций (%)
ADORABELLA LIMITED	29 716 162	22,95
DUBBERSON HOLDINGS LIMITED	8 639 705	6,67
CHLODWIG ENTERPRISES LIMITED	29 151 400	22,51
CARRANITA HOLDINGS LIMITED	4 028 519	3,11
VINDEMIATRIX TRADING LIMITED	3 726 814	2,88
Владимир Литвиненко	18 823 850	14,54
Евгения Гурьева	6 235 960	4,82
Иные акционеры ***	29 177 590	22,53
ИТОГО:	129 500 000	100,00

\*\*\* В поле «Иные акционеры» указано количество акций с учетом совершенной 21.12.2016 г. Игорем Антошиным сделки РЕПО (сделка продажи акций с обязательством их последующего выкупа) в количестве 2 489 540 штук, что составляет 1,92% от уставного капитала Компании.

Дополнительная информация о владельцах по состоянию на 31.12.2016 года

Согласно информации, имеющейся у Компании, акции компаний Chlodwig Enterprises Limited и Adorabella Limited были переданы в трасты, экономическими бенефициарами которых являются Андрей А. Гурьев и члены его семьи.

Limited, Carranita Holdings Limited, Vindematrix Trading Limited.

Актуальная структура акционерного капитала ПАО «ФосАгро» находится на сайте [www.phosagro.ru/investors/capital/](http://www.phosagro.ru/investors/capital/)

Согласно информации, имеющейся у Компании, Игорю Антошину принадлежит право распоряжаться 100% голосов, принадлежащих на голосующие акции, составляющие уставный капитал Dubberson Holdings

ДИВИДЕНДНЫЕ ВЫПЛАТЫ

ИСТОЧНИК: ЧАСТЬ НЕРАСПРЕДЕЛЕННОЙ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ ОБЩЕСТВА, ПОЛУЧЕННОЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА В 2015 И 2016 ГГ.

Период, за который выплачивались дивиденды	Дата принятия решения о выплате дивидендов	Дата составления списка лиц, имеющих право на получение дивидендов	Размер дивиденда на одну обыкновенную акцию/ГДР (руб.)	Сумма начисленных дивидендов (млрд руб.)
4 кв. 2015 г.	31/05/2016	11/06/2016	57/19	7,4
1 кв. 2016 г.	29/07/2016	10/08/2016	63/21	8,2
2 кв. 2016 г.	03/10/2016	14/10/2016	33/11	4,3
3 кв. 2016 г.	16/01/2017	27/01/2017	39/13	5,1

Дивиденды

Обязанность по выплате начисленных в 2016 году дивидендов выполнена в полном объеме. Совет директоров «ФосАгро» на заседании 21 марта 2017 г. рекомендовал акционерам на годовом общем собрании акционеров 30 мая 2017 года утвердить дивиденды по итогам 2016 года из расчета 30 рублей на обыкновенную акцию (или 10 рублей на глобальную депозитарную расписку) на общую сумму 3,9 млрд руб. При утверждении этих дивидендных выплат годовым общим собранием акционеров коэффициент дивидендных выплат достигнет 50% от чистой прибыли, скорректированной на сумму нерезализованного убытка от курсовых разниц, что подтверждает намерение Компании придерживаться объявленной дивидендной политики и выполнять обещания, данные инвесторам во время IPO и SPO.

Налогообложение дивидендов

При выплате дивидендов «ФосАгро» в 2016 г. выступала налоговым агентом при осуществлении выплат доходов в виде дивидендов по акциям, права на которые учитываются в реестре ценных бумаг рос-

сийской организации на лицевых счетах владельцев этих ценных бумаг. Компания исчисляла и удерживала налог на дивиденды, а также перечисляла сумму налога соответствующим ведомствам. Сумма дивидендов, выплачиваемых акционерам, уменьшалась на сумму удержанного налога. Размер удержанного налога зависит от статуса акционера согласно полученной от него информации. При этом «ФосАгро» учитывала соглашения об избежании двойного налогообложения и осуществляла налоговые платежи в соответствии с ними.

В связи с изменениями в российском законодательстве в части порядка выплаты дивидендов с 1 января 2015 года мы рекомендуем всем акционерам, потенциальным акционерам, а также держателям ГДР «ФосАгро» обращаться к консультантам по налоговым вопросам для определения налоговых последствий. Возврат ранее удержанного налога по выплаченным иностранным организациям доходам, в отношении которых международными договорами Российской Федерации, регулирующими вопросы налогообложения, либо

настоящей статьей предусмотрен особый режим налогообложения, осуществляется в налоговый орган по месту постановки на учет налогового агента в течение трех лет с момента окончания налогового периода, в котором был выплачен доход.

Раскрытие информации

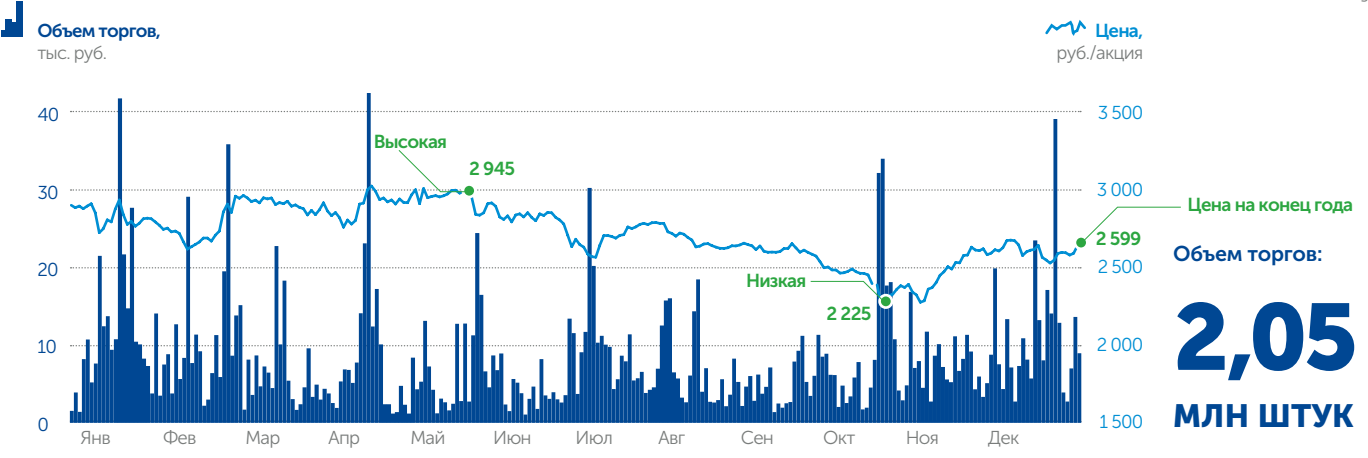
При декларировании и раскрытии информации «ФосАгро» соблюдает требования, содержащиеся в нормативных актах, регулирующих обращение ценных бумаг в России, а также требования, предъявляемые к компаниям, торгующимся на LSE. Компания своевременно раскрывает всю необходимую для акционеров и инвесторов информацию, распространяя ее через новостные агентства, а также путем размещения на официальном сайте Компании [www.phosagro.ru](http://www.phosagro.ru) и на странице <http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=573> (портал ИА «Интерфакс», используемой ПАО «ФосАгро» для раскрытия информации).

ДАННЫЕ ПО ТОРГАМ ОБЫКНОВЕННЫХ АКЦИЙ И ГДР «ФОСАГРО» В 2016 Г.

Цены на депозитарные расписки «ФосАгро» на Лондонской фондовой бирже



Цены на обыкновенные акции «ФосАгро» на Московской бирже





# ГЛОССАРИЙ

## Сокращения

### ГДР, депозитарная расписка

Глобальная депозитарная расписка.

### Км

Километр.

### МВт

Мегаватт.

### руб.

Российский рубль.

### Т

Тонна = 1 000 кг.

### CFR

Cost and Freight — термин Инкотермс. Условия поставки CFR означают, что продавец оплачивает доставку товара в порт назначения, а также обеспечивает прохождение таможенных процедур при экспорте товара. Покупатель оплачивает страховку товара. Риск потери или повреждения, а также дополнительные расходы после перехода товара через поручни судна переходит на покупателя. Условия поставки CFR используются только в случае перевозки товара морским или речным транспортом.

### FOB

Free On Board — термин Инкотермс. Условия FOB предусматривают, что продавец обязан доставить товар в порт и погрузить на указанное покупателем судно; расходы по доставке товара на борт судна ложатся на продавца.

### USD

Доллар США.

### Млрд

Миллиард.

### Млн

Миллион.

### Млн т

Миллион тонн.

### Тыс. т

Тысяча тонн.

## Отраслевые термины

### Аммиак

Бесцветный горючий газ с химической формулой NH<sub>3</sub>. Аммиак — это соединение азота и водорода, в основном используется при производстве минеральных удобрений и различных азотсодержащих органических и неорганических веществ.

### Аммиачная селитра, AN

Азотное удобрение с суммарным содержанием азота около 34%, получаемое в результате нейтрализации азотной кислоты (промежуточного химического вещества, получаемого при окислении аммиака) аммиаком.

### NP (САФУ)

Сложное азотно-фосфорное удобрение.

### Жидкие комплексные удобрения, ЖКУ, АРР

Жидкие комплексные удобрения на основе фосфора и азота.

### Апатит

Группа фосфорных минералов, к которым обычно относят гидроксилapatиты, фторapatиты и хлорapatиты, с формулой Ca<sub>3</sub>(PO<sub>4</sub>)<sub>2</sub>(OH, F, Cl). Апатит — крупнейший в мире источник фосфора — бывает различных цветов, форм и массы. Содержание фосфора в апатите традиционно выражают в виде пентоксида фосфора (P<sub>2</sub>O<sub>5</sub>).

### Апатит-нефелиновая руда

Руда, представленная основными минералами: апатитом и нефелином.

### Побочный продукт

Вещество, получаемое помимо основной продукции в ходе производственного процесса.

### Концентрат

Вещество, получаемое в процессе обогащения руды, содержащее большую концентрацию минеральных веществ, чем руда. Концентрат получают на обогатительных фабриках.

### Дробление

Механический метод измельчения руды.

### Конечный продукт

Продукт коммерческого использования, отличный от продуктов, используемых для дальнейшей переработки. Для Компании конечным продуктом выступают фосфорсодержащие и азотные удобрения, кормовые и технические фосфаты.

### Добыча

Процессы извлечения твердых, жидких и газообразных полезных ископаемых из недр земли с помощью технических средств.

### Месторождение

Залежи полезных ископаемых, обнаруженных в процессе геологического картирования, бурения и разработок.

### Диаммонийфосфат, DAP

Высококонцентрированное удобрение, содержащее фосфор и азот. DAP получается в процессе нейтрализации фосфорной кислоты аммиаком с последующей сушкой и грануляцией.

### Скважина

Отверстие круглого сечения в породе, сделанное с помощью спецтехники или оборудования для получения пробы.

### Выброс

Выход в атмосферу загрязняющих веществ из дымовых труб, вентиляционных отверстий промышленных, коммерческих и жилых объектов, а также из труб транспорта.

### EBITDA

Рассчитывается как операционная прибыль, увеличенная на сумму амортизации.

### Разведка

Работы по поиску полезных ископаемых, в ходе которых берутся пробы, проводится картографирование, технологическое бурение и другие работы.

### Кормовые фосфаты

Неорганические кормовые фосфаты — источник высокоусвояемого фосфора для кормления животных. Большинство неорганических кормовых фосфатов получают

из апатитового концентрата в процессе химического разложения, необходимого для извлечения фосфора в усвояемой форме. Основными неорганическими фосфатами являются фосфаты кальция, магния, аммония и натрия. Кормовые фосфаты из апатитового концентрата отличаются низким содержанием примесей и считаются лучшим источником фосфора для питания животных. Присутствие необходимого количества неорганических кормовых фосфатов в рационе питания является залогом успешного развития и здоровья животных.

### Ключевые показатели эффективности (КПЭ)

Показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают Компании оценивать выполнение планов и принимать решения о размере вознаграждения для руководства.

### Сорт/марка минерального удобрения

Мера определения качества или процентное содержание полезных веществ в продукте.

### Моноаммонийфосфат или MAP

Сложное удобрение, содержащее фосфор и азот. Производство MAP основано на нейтрализации фосфорной кислоты аммиаком с последующей сушкой и гранулированием. Моноаммонийфосфат часто используется для производства сухих смешанных удобрений.

### MER

Отношение содержания примесных оксидов алюминия, железа и магния к содержанию фосфора в фосфатном сырье.

### Монокальцийфосфат, MCP

Вид кормовых фосфатов с наивысшими содержанием и усвояемостью фосфора.

### Нефелин

Минерал, содержащий оксид алюминия (Al<sub>2</sub>O<sub>3</sub>).

### Азот, N

Одно из трех основных питательных веществ, необходимых для роста растений, и универсальная мера содержания азота в азотсодержащих продуктах.

### НРК

Комплексное удобрение, содержащее азот, фосфор и калий.

### NPS

Комплексное удобрение, содержащее азот, фосфор и серу.

### PKS

Комплексное удобрение, содержащее фосфор, калий и серу.

### Карьер (рудник с открытыми работами)

Горная выработка или экскавация, осуществляемая с целью выемки горных пород с земной поверхности и проводимая непосредственно на открытой местности.

### Переработка

Производство из апатитового концентрата, природного газа, серы и калия конечной продукции, включая фосфорсодержащие удобрения, технические и пищевые фосфаты.

### Чистая цена реализации

Цена реализации, уменьшенная на сумму затрат доставки продукции от завода-производителя до покупателя.

### Фосфатное сырье

Сырье (apatитовый концентрат, фосфоритный концентрат), получаемое в процессе обогащения фосфорсодержащих руд. Практически все производство фосфорсодержащих удобрений основано на переработке фосфатного сырья, получаемого из руд, содержащих минералы группы апатита.

### Фосфаты

Соли и эфиры фосфорных кислот, а также удобрения, содержащие фосфорные соединения.

### Фосфорная кислота

Минеральная (неорганическая) кислота с химической формулой H<sub>3</sub>PO<sub>4</sub>.

### P2O5 (пентоксид фосфора)

Универсальная мера содержания фосфора в фосфорсодержащих продуктах.

### Фосфор, P

Одно из трех основных питательных веществ, необходимых для роста растений.

### Калий, K

Одно из трех основных питательных веществ, необходимых для роста растений.

### K<sub>2</sub>O

Универсальная мера содержания калия в калийсодержащих продуктах.

### Редкоземельные элементы/ресурсы

Группа, состоящая из 15 элементов с атомными номерами от 57 до 71: лантан, церий, празеодим, неодим, прометий, самарий, европий, гадолиний, тербий, диспрозий, гольмий, эрбий, туллий, иттербий и лютеций.

### Осадочные горные породы

Породы, образующиеся при разрушении твердых горных пород и перенесенные в виде твердых частиц или растворенного вещества от места их образования к месту залегания.

### Ствол шахты

Горная выработка (обычно вертикальная), используемая для транспортировки людей, материалов, руды или вскрыши.

### Серная кислота

Сильная двухосновная неорганическая кислота с химической формулой H<sub>2</sub>SO<sub>4</sub>.

Траншея

Узкий ров, предназначенный для разведки месторождений полезных ископаемых.

Карбамид

Органическое соединение углерода, азота, кислорода и водорода. Карбамид является наиболее концентрированным по азоту и широко используемым азотным удобрением, получаемым в результате взаимодействия аммиака с углекислым газом под высоким давлением.

Пустая порода

Входящие в состав ископаемого минерального сырья породы, не представляющие практической ценности при данных технико-экономических условиях.

Сточные воды

Отработанная или сбросная вода от частных домов, населенных пунктов, сельскохозяйственных и промышленных предприятий, содержащая растворенные и взвешенные частицы (воды, загрязненные органическими и неорганическими веществами).

Хвосты

Пустая порода, остающаяся после извлечения ценных минералов в процессе обогащения руды.

Базельская конвенция

Базельская конвенция о контроле за трансграничной перевозкой опасных отходов и их удалением была принята 22 марта 1989 года Конференцией Сторон в Базеле, Швейцария. основополагающая цель Базельской конвенции состоит в защите здоровья людей и окружающей среды от негативного воздействия опасных отходов. Сфера ее применения охватывает широкий диапазон отходов, определенных как «опасные отходы» на основе их происхождения, состава или характеристик, а также два типа отходов, определенных как «прочие отходы» — бытовые отходы и зола, возникшая в результате сжигания.

Министерство окружающей среды, продовольствия и сельского хозяйства, Defra

Министерство отвечает за охрану окружающей среды, пищевую промышленность и стандарты пищевого производства, сельское хозяйство, рыболовство и занимается вопросами жителей села в Великобритании.

Международный институт питания растений, или IPNI

Международная организация, деятельность которой направлена на решение задач, связанных с растущей потребностью населения Земли в продукции растениеводства, включая биотопливо, растительные волокна и корма для животных.

Экологическая оценка

Процесс систематического анализа и оценки экологических последствий определенного проекта, при котором оцениваются потенциальные экологические риски и степень их влияния, а также возможности по снижению и смягчению неблагоприятного воздействия этих рисков.

FAO

Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН.

Технико-экономическое обоснование

Комплексная проектная оценка всех расходов, доходов, требований к оборудованию и уровню добычи, необходимым для разработки шахты (рудника). Исследование используется для определения технической и экономической жизнеспособности проекта, а также для привлечения финансирования для проекта.

Fertecon/Argus-FMB/CRU

Отраслевое аналитическое и консультационное агентство (Великобритания).

Группа/Компания/«ФосАгро»

Термин, обозначающий ПАО «ФосАгро» и его дочерние компании.

Хельсинкская конвенция

Хельсинкская конвенция была подписана в 1974 году семью странами Балтийского региона и сделала все источники загрязнения морской среды Балтийского моря предметом одной конвенции. Конвенция 1974 года вступила в силу 3 мая 1980 года. В 1992 году всеми странами, прилегающими к Балтийскому морю, и Европейским сообществом была подписана новая конвенция в свете политических изменений и развития международного права в сфере охраны окружающей среды и морского права. После ратификации конвенция вступила в силу 17 января 2000 года. Конвенция охватывает всю зону Балтийского моря, в том числе внутренние воды, а также саму воду моря и морское дно. Для сокращения загрязнения моря с суши также проводятся измерения во всем бассейне Балтийского моря.

IFA

Международная ассоциация производителей удобрений (Франция).

ИСО

Международная организация по стандартизации, крупнейший в мире разработчик стандартов. С 1947 года по наши дни ИСО разработала свыше 19 тысяч международных стандартов в различных сферах: сельском хозяйстве, строительстве, машиностроении, медицинском оборудовании и новейших информационных технологиях.

LSE

Лондонская фондовая биржа.

Московская биржа

Российские фондовые биржи ММВБ и РТС в декабре 2011 года были преобразованы в биржу ММВБ-РТС, которая в мае 2012 года была переименована в ОАО «Московская Биржа».

Оценка риска

Количественная и качественная оценка, цель которой — определить риск (или степень вреда), который могут нанести или уже наносят некоторые загрязняющие вещества здоровью людей или окружающей среде.

Названия юридических лиц, используемые в настоящем отчете

ПАО «ФосАгро»

«ФосАгро»

АО «ФосАгро-Череповец»

«ФосАгро-Череповец»

АО «Апатит»

«Апатит»

Балаковский филиал АО «Апатит»

«Балаковские минеральные удобрения» или «БМУ»

АО «Метаким»

«Метаким»

АО «НИУИФ»

«НИУИФ»

ООО «ФосАгро-Транс»

«ФосАгро-Транс»

ООО «ФосАгро-Регион»

«ФосАгро-Регион»

ООО «ГорноХимический инжиниринг»

«ГорноХимический инжиниринг» или «ГХИ»

ООО «Смарт Балк Терминал»

«Смарт Балк Терминал»

PhosAgro Asia Pte. Ltd.

«ФосАгро Азия»

Phosint Trading Ltd.

«Фосинт Трейдинг»

Данные о рудных резервах, представленные в настоящем отчете, подготовлены на основании:

- данных утвержденного государственного баланса по состоянию на 01.01.2016 г.;
- данных формы 70-тп «Сведения об извлечении полезных ископаемых при добыче», в которой содержатся данные о том, сколько добыто (извлечено из недр) и о потерях при добыче (нормативных, фактических, сверхнормативных);
- сведений о движении запасов за отчетный период 2016 г.;
- сведений о добыче, потерях при добыче, запасах, оставшихся на конец года (по состоянию на 01.01.2017 г.), отраженных в статистической отчетности по форме 5-гр «Сведения о состоянии и изменении запасов твердых полезных ископаемых»;
- утвержденных протоколов ГКЗ Роснедра по месторождениям.

Подсчеты и пересчеты по утвержденным запасам выполнены в соответствие нормативных документов:

- приказ Министерства природных ресурсов РФ от 7 марта 1997 года №40 «Об утверждении Классификаций запасов полезных ископаемых» (вместе с «Классификацией запасов месторождений и прогнозных ресурсов твердых полезных ископаемых», «Классификацией эксплуатационных запасов и прогнозных ресурсов подземных вод»);
- распоряжение Министерства природных ресурсов РФ от 5 июня 2007 года №37-р «Об утверждении Методических рекомендаций по применению Классификации запасов месторождений и прогнозных ресурсов твердых полезных ископаемых».

Обеспечение полноты геологического изучения, рационального использования и охраны недр выполняется в соответствии с законом РФ от 21 февраля 1992 года №2395-1 «О недрах».

Вся информация о рудных резервах, представленная в данном отчете по состоянию на 1 января 2017 года, основана на данных, собранных геологическим отделом «Апатита», и заверена главным геологом предприятия Сергеем Глубоким.



# КОНТАКТЫ

## Отдел по связям с инвесторами

### Александр Селезнев

Начальник отдела по связям с инвесторами

Тел.: +7 (495) 231-31-15

E-mail: [ir@phosagro.ru](mailto:ir@phosagro.ru)

## Юридический адрес ПАО «ФосАгро»

Российская Федерация, 119333, г. Москва,  
Ленинский проспект, д. 55/1, стр. 1

Тел.: +7 (495) 232-96-89

Факс: +7 (495) 956-19-02

## Депозитарий

### Citigroup Global Markets Deutschland AG

Frankfurter Welle Reuterweg 16  
60323 Frankfurt, Germany

## Аудитор

### АО «КПМГ»

Российская Федерация, 123112, г. Москва,  
Пресненская набережная, д. 10,  
БЦ «Набережная Тауэр»

Тел.: +7 (495) 937-44-77

Факс: +7 (495) 937-44-00/99

Веб-сайт: [www.kpmg.ru](http://www.kpmg.ru)

## Реестродержатель

### ОАО «Реестр»

Российская Федерация, 119021, г. Москва,  
Зубовская площадь, д. 3, стр. 2

Тел.: +7 (495) 617-01-01

Факс: +7 (495) 680-80-01

E-mail: [reestr@aoreestr.ru](mailto:reestr@aoreestr.ru)

Веб-сайт: [www.aoreestr.ru](http://www.aoreestr.ru)

## Контакты для сотрудников и потенциальных сотрудников

### Диана Сидельникова

Начальник управления оценки и развития  
персонала

Тел.: +7 (820) 259-31-13

E-mail: [dsidelnikova@phosagro.ru](mailto:dsidelnikova@phosagro.ru)

## Контакты для СМИ

### Андрей Подкопалов

Директор по информационной политике

Тел.: +7 (495) 232-96-89, доб. 26-51

### Тимур Белов

Начальник управления по  
информационной политике, пресс-  
секретарь

Тел.: +7 (495) 232-96-89, доб. 26-52

E-mail: [pr@phosagro.ru](mailto:pr@phosagro.ru)

### Сэм Вандерлип

Консультант по работе с зарубежными  
СМИ

Моб. (Великобритания):

+44 7554-993-032

Тел. (Россия): +7 (499) 918-31-34

E-mail: [vanderlip@em-comms.com](mailto:vanderlip@em-comms.com)

## Контакты по вопросам, связанным с устойчивым развитием

### Анатолий Кутырев

Главный эколог

Тел.: +7 (495) 231-27-47,

E-mail: [akutyrev@phosagro.ru](mailto:akutyrev@phosagro.ru)